



**MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS (MBA)  
CURSO ACADÉMICO 2019/2020**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**Proyecto de viabilidad de la implantación de un  
centro deportivo de pádel.**

**Viability project of the implementation of a paddle  
sports center.**

AUTOR: Julio José Ruiz Ruiz.  
TUTORA: María Dolores Odriozola Zamanillo.

Septiembre de 2020

## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b><i>Introducción.</i></b>	<b>1</b>
1.1	Presentación del proyecto.	1
1.2	Objetivos.	1
<b>2</b>	<b><i>Viabilidad económica.</i></b>	<b>1</b>
2.1	Descripción de la ventaja competitiva.	1
2.2	Descripción del tipo de transacción.	2
2.3	Análisis del entorno genérico y específico	4
2.3.1	Entorno general.	4
2.3.2	Entorno específico.	11
<b>3</b>	<b><i>Viabilidad comercial.</i></b>	<b>14</b>
3.1	Descripción del mercado de referencia.	14
3.2	Determinación de la estrategia comercial.	17
3.2.1	Producto/ servicio.	18
3.2.2	Precio.	20
3.2.3	Distribución.	21
3.2.4	Comunicación.	21
3.3	Estimación de la demanda.	27
<b>4</b>	<b><i>Viabilidad técnica.</i></b>	<b>29</b>
4.1	Elementos técnicos clave.	29
4.1.1	Localización y tamaño de la nave.	29
4.1.2	Inversión en activos Fijos.	33
4.1.3	Recursos humanos.	36
4.2	Inversión inicial.	40
4.2.1	Financiación de la inversión inicial.	41
4.3	Estimación de los costes fijos y variables.	42
4.3.1	Balance provisional inicial.	49
4.4	Pérdidas y ganancias.	50
4.4.1	Ingresos.	50
4.4.2	Gastos.	50
4.5	Balance de situación al cierre del ejercicio.	51
4.6	Intervalo operativo.	52
<b>5</b>	<b><i>Viabilidad financiera.</i></b>	<b>53</b>
5.1	Adecuación de la demanda a las necesidades técnicas.	54
5.2	Valor Actualizado Neto.	55
5.3	Fuentes de financiación.	55
5.4	Forma legal.	57
<b>6</b>	<b><i>Conclusiones.</i></b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b><i>Anexos.</i></b>	<b>59</b>
7.1	Anexo I.	59

7.2	Anexo II.....	60
7.3	Anexo III .....	61
7.4	Anexo IV.....	62
7.5	Anexo V.....	63
7.6	Anexo VI.....	64
7.7	Anexo VII.....	65
7.8	Anexo VIII.....	66
8	<b><i>Bibliografía.</i></b> .....	67

## Índice de Tablas.

TABLA 2.3.1 TRÁMITES NECESARIOS PARA INICIAR LA ACTIVIDAD ECONÓMICA. ....	13
TABLA 3.1.1 INSTALACIONES DEPORTIVAS EN SANTANDER. ....	16
TABLA 3.2.1 HORARIO COMERCIAL DE LA COMPETENCIA. ....	19
TABLA 3.2.2 HORARIO COMERCIAL. ....	20
TABLA 3.2.3 LISTADO DE PRECIOS DE PISTAS EN FUNCIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE USUARIO. ....	20
TABLA 3.2.4 PRECIO DE LAS CLASES EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE HORAS Y EL HORARIO DE LAS MISMAS. ....	21
TABLA 3.3.1 CÁLCULO DE LA DEMANDA MEDIANTE EL MÉTODO DE LAS CADENAS. ....	27
TABLA 3.3.2 AGRUPACIÓN DE LOS CLUBES EN FUNCIÓN DE SU OCUPACIÓN MEDIA. ....	28
TABLA 3.3.3 OCUPACIÓN MEDIA DE LAS PISTAS DE PÁDEL EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO DEL CLUB. ....	28
TABLA 3.3.4 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y CONVERSIÓN A EUROS. ....	29
TABLA 4.1.1 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN EN EL MOBILIARIO NECESARIO EN FUNCIÓN DE LA ZONA. ....	35
TABLA 4.2.1 INVERSIÓN INICIAL PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO. ....	41
TABLA 4.2.2 CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DE LA FINANCIACIÓN AJENA. ....	42
TABLA 4.3.1 TIPOS DE COTIZACIÓN DEL RÉGIMEN GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL. ....	43
TABLA 4.3.2 SALARIO BASE DE LOS TRABAJADORES SEGÚN GRUPO Y NIVEL. ....	44
TABLA 4.3.3 SALARIO MENSUAL DE LOS EMPLEADOS. ....	44
TABLA 4.3.4 TABLA DE AMORTIZACIÓN. ....	45
TABLA 4.3.5 POTENCIA ELÉCTRICA CONSUMIDA. ....	46
TABLA 4.3.6 COSTES FIJOS Y VARIABLES. ....	48
TABLA 4.3.7 COSTES VARIABLES UNITARIOS. ....	49
TABLA 4.3.8 BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL. ....	49
TABLA 4.4.1. CUENTA DE RESULTADOS DEL EJERCICIO. ....	51
TABLA 4.5.1 BALANCE DE SITUACIÓN AL INICIO Y AL CIERRE DEL PRIMER EJERCICIO. ....	52
TABLA 5.1.1 NIVEL PRODUCTIVO Y DEMANDA ESPERADA PARA LA EMPRESA. ....	54
TABLA 5.2.1 VAN DE LA INVERSIÓN EN FUNCIÓN DE LA OCUPACIÓN MEDIA DE LAS PISTAS. ....	55
TABLA 5.3.1. BENEFICIOS EN FUNCIÓN DEL TIPO DE INTERÉS Y LA OCUPACIÓN MEDIA. ....	56
TABLA 7.1.1 DISTRIBUCIÓN DE PRECIOS DE ALQUILER EN FUNCIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE SOCIOS Y HORARIOS. ....	59
TABLA 7.1.2 DISTRIBUCIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE CLIENTE. ....	59
TABLA 7.1.3 DISTRIBUCIÓN DE LAS HORAS DE APERTURA. ....	59
TABLA 7.2.1 AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO. ....	60
TABLA 7.3.1 PRESUPUESTO DE TESORERÍA PARA EL PRIMER EJERCICIO. ....	61
TABLA 7.4.1 INGRESOS, COSTES Y BENEFICIO EN FUNCIÓN DE LOS PARTIDOS JUGADOS. ....	62
TABLA 7.5.1 FLUJOS DE CAJA PARA LOS PRIMEROS 10 AÑOS. ....	63
TABLA 7.7.1. FORMAS JURÍDICAS DE LAS SOCIEDADES Y CARACTERÍSTICAS DE ESTAS. ....	65
TABLA 7.8.1 TRÁMITES ADMINISTRATIVOS SEGÚN TIPO DE SOCIEDAD. ....	66

## Índice de Gráficas.

GRÁFICA 2.3.1. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN CÁNTABRA.....	5
GRÁFICA 2.3.2 PIRÁMIDE POBLACIONAL CÁNTABRA.....	5
GRÁFICA 2.3.3. PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN QUE PRACTICÓ DEPORTE DE FORMA REGULAR DURANTE EL ÚLTIMO AÑO EN FUNCIÓN DE LA EDAD. ....	6
GRÁFICA 2.3.4. VARIACIÓN DEL PIB ESPAÑOL.....	7
GRÁFICA 2.3.5 EVOLUCIÓN DEL PIB CÁNTABRO. ....	7
GRÁFICA 2.3.6. EVOLUCIÓN DEL IPC GENERAL E IPC OCIO Y CULTURA A LO LARGO DEL TIEMPO. ....	8
GRÁFICA 2.3.7. GASTO DE LOS HOGARES EN BIENES Y SERVICIOS VINCULADOS AL DEPORTE A LO LARGO DEL TIEMPO. ....	9
GRÁFICA 2.3.8. PRACTICA DEPORTE SEGÚN FRECUENCIA DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA. ....	9
GRÁFICA 2.3.9. MODALIDADES DEPORTIVAS MÁS FRECUENTES.....	10
GRÁFICA 2.3.10. PERSONAS ABONADAS O SOCIOS DE ASOCIACIONES DEPORTIVAS SEGÚN CARACTERÍSTICAS. ....	10
GRÁFICA 3.1.1. DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS.....	15
GRÁFICA 4.6.1 INTERVALO OPERATIVO EXPRESADO EN PARTIDOS .....	53
GRÁFICA 4.6.2 INTERVALO OPERATIVO EXPRESADO EN EUROS. ....	53

## Índice de Figuras.

FIGURA 3.1.1. INCREMENTO DEL NÚMERO DE INSTALACIONES DEPORTIVAS POR COMUNIDAD AUTÓNOMA. ....	15
FIGURA 3.2.1 LOGOTIPO DE LA EMPRESA. ....	22
FIGURA 3.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CAMPAÑA DE BUZONEO. ....	23
FIGURA 3.2.3 ANVERSO DEL PANFLETO PROMOCIONAL. ....	23
FIGURA 3.2.4 REVERSO DEL PANFLETO PROMOCIONAL. ....	24
FIGURA 3.2.5 DISEÑO DE LA PÁGINA WEB. ....	25
FIGURA 3.2.6 HORARIO DE EMISIÓN DEL SPOT PUBLICITARIO EN ONDA CERO. ....	26
FIGURA 3.2.7 HORARIO DE EMISIÓN DEL SPOT PUBLICITARIO EN LOS 40 PRINCIPALES. ....	26
FIGURA 4.1.1 POSIBLES EMPLAZAMIENTOS DEL PROYECTO. ....	30
FIGURA 4.1.2 DIMENSIONES DE UNA PISTA DE PÁDEL. ....	31
FIGURA 4.1.3 FACHADA DE LA NAVE INDUSTRIAL. ....	31
FIGURA 4.1.4 DISPOSICIÓN INTERNA DE LA NAVE INDUSTRIAL. ....	32
FIGURA 4.1.5 DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LAS DIFERENTES ZONAS. ....	32
FIGURA 4.1.6 PISTAS DE PÁDEL INDOOR. ....	33
FIGURA 4.1.7 DIAGRAMA DE FLUJO PARA LOS RECEPCIONISTAS DEL TURNO DE MAÑANA. ....	38
FIGURA 4.1.8 DIAGRAMA DE FLUJO PARA LOS RECEPCIONISTAS DEL TURNO DE TARDE. ....	38
FIGURA 4.1.9 TURNOS DE TRABAJO PARA LOS RECEPCIONISTAS. ....	39
FIGURA 4.1.10 JORNADA LABORAL DEL PROFESOR DE PÁDEL. ....	40
FIGURA 4.3.1 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE TELEFONÍA E INTERNET. ....	47
FIGURA 5.1.1 COMPARATIVA ENTRE EL INTERVALO COMERCIAL Y EL INTERVALO OPERATIVO EN EUROS/AÑO. ....	54

## **Resumen.**

En el presente Trabajo de Fin de Máster se estudiará la viabilidad de un proyecto para la implantación de un centro deportivo de pádel en la ciudad de Santander (Cantabria). Para ello, y tras una breve presentación de la idea de negocio y de la ventaja competitiva que tendrá este, se estudia y analiza el macroentorno y el microentorno. El plan de marketing concreta los servicios que se ofrecerán a los clientes, así como el precio de estos y las campañas publicitarias necesarias para dar a conocer a la instalación.

Tras esto se cuantificaron las inversiones y recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio, ascendiendo la cifra de inversión inicial a 110.180,73€. Por otro lado, también se estiman los costes a los que la empresa estará sometida. Una vez conocidos los costes que debe afrontar la empresa, se plantea la cuenta de pérdidas y ganancias para el primer año. En este ejercicio se estima que la empresa obtendrá unos beneficios cercanos a los 5.000€. Para concluir con el estudio de la viabilidad técnica se realiza el balance de situación al inicio y al final del primer ejercicio, así como el estudio del intervalo operativo, que arroja como principal conclusión que el punto muerto que se establece en los 11.247 partidos, o lo que es lo mismo, 165.330,9€.

Además, se estudian las distintas vías de financiación, considerando cuáles de ellas son más adecuadas para que la empresa pueda costear la inversión inicial. Para este proyecto se recurre a la aportación de capital por parte de los socios y la obtención de deuda a largo plazo. Por último, se realiza un análisis de sensibilidad que analizará la rentabilidad de la inversión en función de la ocupación media, para los valores estimados de ocupación media del 55.7% y tasa de descuento del 3,48% se obtiene un VAN de 30.785,59 €, por lo que se considera que el proyecto es viable.

## **Abstract.**

In this Master's Thesis, the feasibility of a project for the implementation of a paddle sports centre in the city of Santander (Cantabria) is studied. To do this, and after a brief presentation of the business idea and the competitive advantage of the project, the macro and microenvironment are studied and analysed. The marketing plan specifies the services that will be offered to customers, as well as the price of these and the advertising campaigns necessary to publicize the facility.

After this, the investments and resources necessary for the start-up of the business were quantified, raising the initial investment figure to € 110,180.73. On the other hand, the costs to which the company will be subjected are also estimated. Once the costs to be borne by the company are known, the profit and loss account for the first year is proposed. In this exercise, it is estimated that the company will obtain profits close to € 5,000. To conclude with the study of technical feasibility, the balance sheet is carried out at the beginning and at the end of the first year, as well as the study of the operational range, which yields as the main conclusion that the dead point established in the 11,247 matches, or which is the same, € 165,330.9.

In addition, the different financing channels are studied, considering which of them are most suitable for the company to pay for the initial investment. This project uses the capital contribution by the partners and it is proposed to request a long-term loan. Finally, a sensitivity analysis is carried out to analyze the profitability of the investment based on the average occupancy rate. With an average occupancy rate of 55.7% and a discount rate of 3.48%, a NPV of 30,785.59 is obtained. €, so the project is considered viable.

## **1 Introducción.**

### **1.1 Presentación del proyecto.**

Mediante la redacción del presente documento se pretenden establecer las bases para la creación de una empresa que ofrezca pistas de pádel de calidad en el mercado cántabro.

Para estudiar la viabilidad de esta idea de negocio se analizarán todas las variables que afecten a la constitución de la empresa, se explicará el por qué de la elección de este tipo de negocio, donde se presenta la oportunidad de negocio y se analizará también el lugar donde se puede establecer, así como en análisis macro y micro del entorno de la empresa para situar el negocio en la realidad actual.

### **1.2 Objetivos.**

El principal objetivo de este proyecto es conocer el funcionamiento del mercado cántabro de juegos de raqueta para estudiar la viabilidad de introducir una instalación deportiva que ofrezca servicios de pádel.

Los objetivos específicos que se plantean son los siguientes:

- El desarrollo del análisis interno y externo del entorno y del sector para detectar las dificultades que tendrán que afrontar en el presente y en un futuro.
- Definir el plan de marketing para conocer el público objetivo de este servicio y plantear una estrategia adecuada para su captación.
- Elaborar un plan organizativo y técnico; poniendo especial interés en identificar el personal necesario cualitativa y cuantitativamente para ofrecer este servicio de forma eficiente y eficaz.
- Desarrollar un plan estratégico para definir los objetivos, misión y visión que quiere alcanzar la empresa en el futuro.
- Formulación de un plan financiero para conocer la inversión inicial, flujo de tesorería y evolución de los beneficios.

## **2 Viabilidad económica.**

### **2.1 Descripción de la ventaja competitiva.**

El plan de negocio elegido es la creación de una empresa que ofrezca servicios deportivos de pádel en el mercado cántabro, se ofrecerá diferentes modalidades de acceso a las instalaciones, así como diferentes actividades deportivas.

La idea surge de la oportunidad de mercado que se ha detectado como consecuencia del auge que han sufrido en los últimos años las instalaciones deportivas que ofrecen entre sus servicios los juegos de raqueta y, por consiguiente, el número de jugadores que solicitan este tipo de deportes; y especialmente el pádel dentro de todos los deportes de raqueta.



Las razones por las que se considera que esta actividad es sensible de ofrecer una oportunidad de negocio viable podrían resumirse en:

- Incremento, muy significativo, en el interés por los deportes de raqueta entre la población en todas las franjas de edad, especialmente en el pádel.
- Se han roto las barreras sociales y el pádel ya no es considerado un deporte exclusivo para la alta clase.
- Los deportes de raqueta son jugados tanto por hombre como por mujeres, pese a que aún son los hombres quienes practican estos deportes mayoritariamente, la franja que separa la participación masculina y femenina es menor que en otros deportes con igual o mayor popularidad.
- En el caso del pádel, alcanzar un buen nivel de juego es relativamente sencillo en comparación con otro tipo de deportes.
- En el pádel no se necesita una preparación y condición física tan exigente como en otro tipo de deportes
- Son deportes bastante asequibles en comparación con otro tipo de deportes, ya que se alquilan las pistas para 4 personas en el caso del pádel.
- Por tratarse de juegos en equipo fomentan la socialización y la competitividad.
- La construcción de pistas de pádel resulta más barata frente a la construcción de otro de pistas deportivas debido a que presenta un menor tamaño físico que el resto, y por ello presenta un retorno de la inversión más rápida.

Todos estos puntos redundan en un mayor número de usuarios que solicitan servicios deportivos de pádel lo que incrementa las posibilidades de éxito de las instalaciones que ofrecen dichos servicios.

Así mismo, los usuarios no solo solicitan la posibilidad de poder jugar a deportes de raqueta si no una mayor facilidad en la gestión y el alquiler de las pistas deportivas, punto en el que las nuevas instalaciones implantadas tienen una mayor ventaja que las ya existentes anteriormente, pues estas pueden introducir entre su catálogo de servicios SaaS vertical<sup>1</sup> que facilitan la reserva, el alquiler de las instalaciones deportivas, y la comunicación entre la empresa y los usuarios.

Pese a que las instalaciones que ofrecen servicios de pádel y especialmente las que ofrecen en su catálogo de servicios la reserva de las pistas mediante dispositivos móviles ha adquirido una gran relevancia durante los últimos años, el mercado cántabro no presenta una oferta clara y de calidad de servicios de pádel, por ello se considera que podría introducirse un servicio diferenciado con ciertas innovaciones en el mercado de los deportes de raqueta.

## 2.2 Descripción del tipo de transacción.

El funcionamiento de negocio es relativamente sencillo, pese a que existen varias fuentes que generan ingresos.

1. **La cuota mensual por ser miembro del club:** los usuarios de la instalación deportiva podrán hacerse socios del club, teniendo que pagar una mensualidad

---

<sup>1</sup> Software como servicio (SaaS) es un modelo de concesión de licencias y distribución de software en el que un proveedor de software aloja sus aplicaciones y las pone al servicio y disposición de los clientes a través de Internet, el SaaS vertical es un tipo de SaaS que atiende una necesidad de un sector específico, está diseñado para cubrir las necesidades específicas de dicho sector.

y disfrutando por ser socios de mejores precios en el alquiler de las pistas, esto será tratado con mayor profundidad en el apartado de precios.

2. **Alquiler de las pistas:** los miembros del club mediante las diferentes vías estipuladas por la empresa (mediante la APP de la empresa o en efectivo en el momento de hacer uso y disfrute de la pista) podrán reservar las pistas, pagando la cuota de alquiler en el momento en el que se realiza la reserva, además, se permitirá la entrada a personas que no sean miembros del club para que hagan uso y disfrute de las pistas de pádel, como es lógico, la cuantía pagada por estos será mayor que la desembolsada por los miembros del club.
3. **Clases de pádel:** dentro de los diferentes servicios que ofrece la instalación deportiva destaca la impartición de clases tutorizadas de pádel en la cual se enseñara a los alumnos que contraten este servicio a jugar y mejorar la práctica del pádel.

La empresa realizará varias transacciones, aunque algunas de ellas estén anidadas. En primer lugar, se cobrará la cuota mensual a los socios del club, esta transacción será mensual y única para los miembros del club, en segundo lugar, se alquilarán las pistas deportivas, esta transacción la tendrán que realizar tanto los miembros del club como los usuarios que externos que deseen acceder a las instalaciones. Por último, la contratación de los profesores, los miembros del club que deseen recibir clases de pádel necesitaran contratar previamente los servicios del profesor, pagando la cuota estipulada en la que se incluye la reserva de la pista. Por ello, es necesario diseñar una correcta estrategia competitiva para estas transacciones, ya que son el eje central de los ingresos de la empresa.

Las ventajas competitivas que ofrece este servicio serán analizadas en función de tres características de la transacción: la asimetría de la información, la frecuencia de las transacciones y los hábitos de búsqueda de información de los demandantes.

- **Asimetría de la información:** existe información asimétrica entre el ofertante del bien o servicio y el adquisidor de este. La asimetría de la información en este tipo de negocios es mínima, ya que, tal y como se estudiará en posteriores epígrafes, pese a que existe numerosos productos sustitutivos y que compiten por el mismo nicho de mercado, las características básicas y que esperar al reservar y alquilar una pista de pádel es conocida por todos los potenciales clientes.
- **Frecuencia de la transacción:** Con respecto a la frecuencia se establece una frecuencia relativamente alta, tal y como se estudiará a continuación, los usuarios que practican este tipo de deporte mantienen una frecuencia alta en la práctica deportiva, sin embargo, se pretende establecer relaciones duraderas y estables en el tiempo, mediante la fidelización de los clientes y su suscripción a la empresa, por ello es obligatorio generar una valoración positiva del demandante desde un inicio y a establecer un compromiso creíble con el mercado, a través de inversiones en publicidad y garantías que minimicen los efectos negativos de la asimetría.
- **Hábitos de búsqueda:** el hábito de búsqueda de información de los consumidores acerca del producto o servicio ofertado estará basada en diferentes atributos que componen a la instalación deportiva y sus diferencias con el resto de las instalaciones deportivas del mercado. El hecho de que los usuarios, busquen activamente información relativa a las características de las instalaciones deportivas presentes en su área geográfica para iniciar la práctica

deportiva, sus diferencias, ventajas e inconvenientes respecto a su competencia directa, facilita la comunicación de la empresa con el mercado, por lo que la publicidad y la localización no son tan determinantes, pese a esto, la empresa ha de tener clara cuál es su ventaja competitiva y explotarla.

Atendiendo a la asimetría de la información y al hábito de búsqueda de información se establece una transacción homogénea, debido a que las características y atributos de los servicios ofertados en los mercados pueden apreciarse desde un primer momento por los demandantes, pero debido a la importancia que tiene para ellos la transacción se esfuerzan en comparar varias ofertas.

## **2.3 Análisis del entorno genérico y específico**

Toda empresa está inmersa en un entorno o medio ambiente donde desarrolla su actividad, ofreciendo sus productos y servicios en dicho entorno. Las empresas son un sistema abierto que mantiene una interacción recíproca con el entorno y este es el origen de los problemas y de las oportunidades de la empresa, por ello es fundamental analizar el entorno en el que la empresa se desarrolla para poder conocer y aprovechar todas las oportunidades que la empresa tendrá, así como, todas las amenazas a las que la misma ha de hacer frente.

### **2.3.1 Entorno general.**

Para la creación de cualquier negocio es necesario realizar un análisis de todos aquellos factores que, aun siendo externos al funcionamiento de la empresa, condicionan e influyen en el funcionamiento y desarrollo de esta. El análisis del macroentorno permitirá conocer todos estos aspectos para facilitar los procesos de toma de decisiones.

El análisis del macroentorno o entorno general se divide en una serie de subgrupos en el que se analizan el grueso de variables que condicionan de forma significativa el funcionamiento del proyecto.

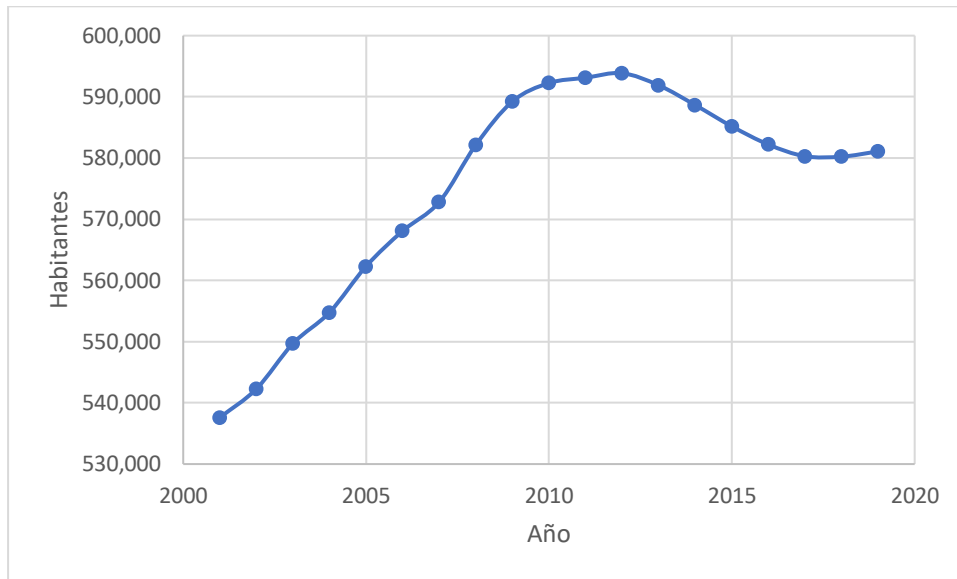
#### **2.3.1.1 Entorno demográfico.**

El primer aspecto que se estudiará será pues el entorno demográfico, el estudio de esta variable permitirá conocer cómo ha evolucionado la población en Cantabria, como es la distribución por franjas de edad y el grado de práctica deportiva en función de determinadas características como edad o sexo.

La evolución de la población cántabra y cuáles son las perspectivas de crecimiento para el conjunto nacional serán evaluadas a continuación. En la Gráfica 2.3.1 se muestra la evolución de la población cántabra desde el año 2000 hasta el año 2019.

Tal y como muestra la Gráfica 2.3.1 se puede observar una clara tendencia creciente de la población, en el año 2012 alcanza su valor máximo y comienza a disminuir paulatina que se corrige en el 2015 recuperando su tendencia alcista. A partir del año 2019 recupera los valores alcanzados en años anteriores. La evolución creciente de la población se refuerza con las proyecciones emitidas por el INE, mediante un comunicado de prensa, en el que se estima que la población española crecerá en el año 2023 hasta los 47,7 millones de habitantes y superará los 48,5 en el 2028 (INE, 2018 b). Sin duda el crecimiento de la población resulta altamente favorable para el proyecto ya que aumenta el número de potenciales clientes en un futuro cercano.

Gráfica 2.3.1. Evolución de la población cántabra.

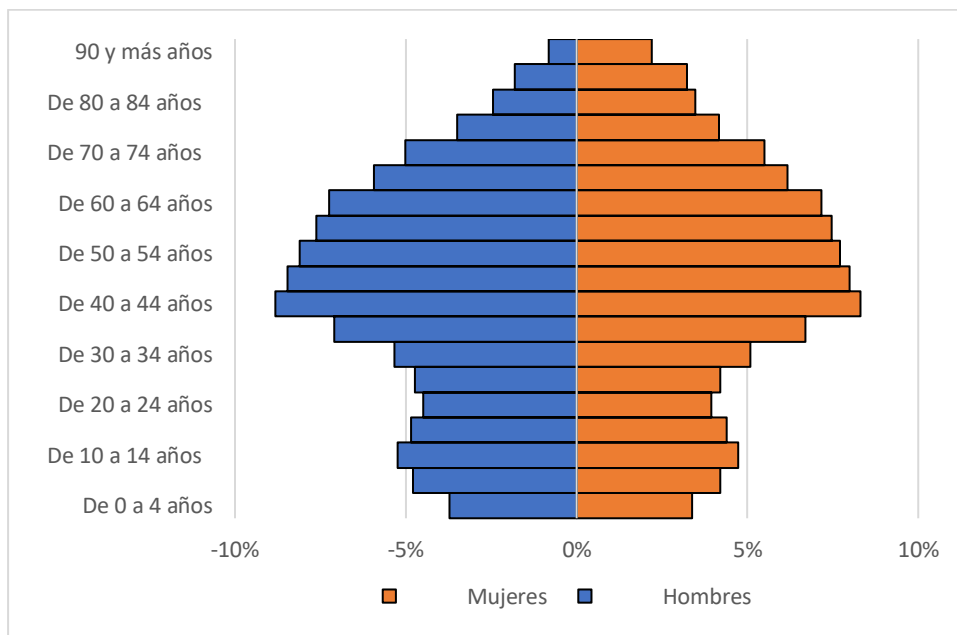


Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del instituto cántabro de estadística (ICANE)

Una vez se conoce la evolución y proyecciones de la población se pretende conseguir la distribución de esta en franjas de edad, para ello se elabora una pirámide poblacional, tal y como se muestra en la Gráfica 2.3.2.

Tal y como se demuestra en la Gráfica 2.3.2 el grueso de la población se sitúa en las franjas de edad comprendidas en torno a los 30-54 años. De mantenerse las tendencias actuales, el envejecimiento poblacional se recrudecerá en los próximos años, el incremento generacional se producirá en la parte superior de la pirámide de población. Así, en 15 años habrá 12,4 millones de personas en España mayores de 64 años, 3,4 millones más que en la actualidad, lo que supone un incremento del 38,1%. Tal y como recoge la nota de prensa del instituto español de estadística (INE,2018 a).

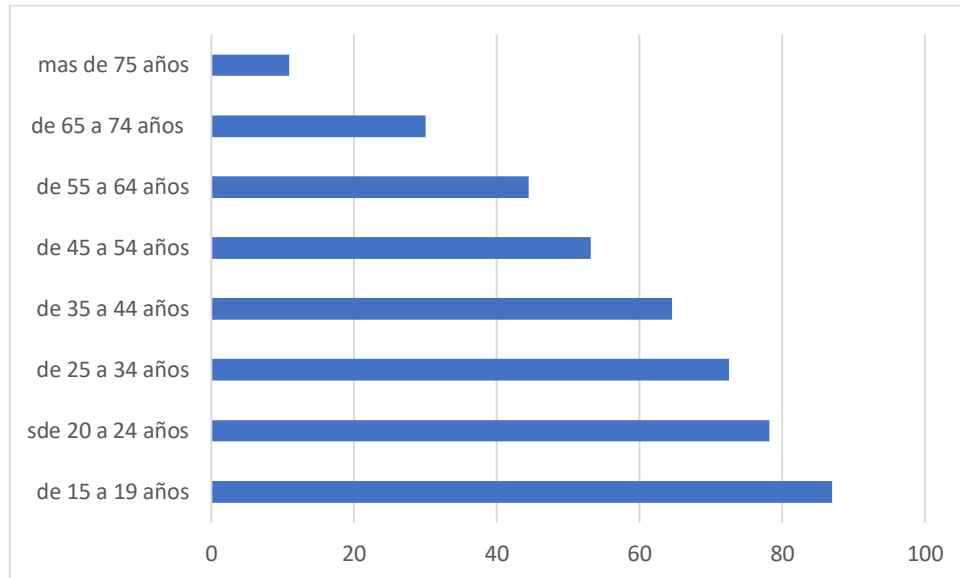
Gráfica 2.3.2 Pirámide poblacional cántabra.



Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del instituto cántabro de estadística (ICANE)

Debido a lo antes mencionado se decide analizar el grado de práctica deportiva en función de la edad, para ello se recurre a los informes de estadísticas deportivas redactados por el ministerio de cultura y deporte, en el que se recogen los resultados más relevantes del ámbito deportivo. En la Gráfica 2.3.3 se muestra el volumen de personas que practicaron deporte de forma regular en el último año.

*Gráfica 2.3.3. Porcentaje de la población que practicó deporte de forma regular durante el último año en función de la edad.*



Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Anuario de estadísticas deportivas (MECD).

Este informe recoge que el 53,5 % de la población mayor de 15 años ha practicado deporte en el último año, y de entre ellos un 86,3% lo realiza con una frecuencia semanal (MECD, 2019). Tal y como puede comprobarse la práctica deportiva es altamente frecuente entre los españoles independientemente de su edad, lo cual es altamente positivo para la viabilidad del proyecto, aunque como es lógico disminuye a medida que esta aumenta. En posteriores epígrafes se analizará los deportes más practicados y la frecuencia y porcentaje de la población que practica deportes de raqueta.

### **2.3.1.2 Entorno económico.**

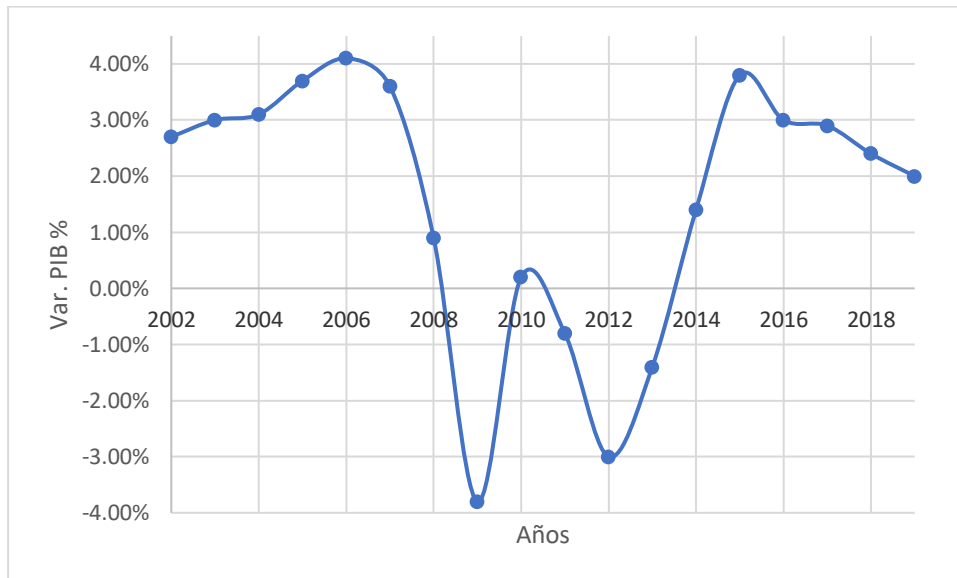
Una vez se ha analizado el aspecto poblacional se decide abordar el económico, se desarrollarán aquellos factores que influyen en el poder adquisitivo y el gasto de las familias. Para ello se comenzará con grandes variables macro tales como el PIB o el IPC, para terminar con variables más concretas y que afectan más de cerca al negocio.

En la Gráfica 2.3.4 se puede ver la evolución de la variación del PIB. Español desde el año 2002 hasta el 2019.

Tal y como puede comprobarse, existe una gran fluctuación del PIB a lo largo del tiempo, durante el periodo analizado se pueden observar tres zonas claramente diferenciadas, en la primera de ellas que comprende hasta el 2008 incluido, el PIB español crece en mayor o menor medida, en el 2009 coincidiendo con el primer año de crisis económica España tiene crecimiento negativo del PIB, los años posteriores siguen encadenando crecimientos negativos, coincidiendo con el periodo más acuciante e la crisis sufrida. Por último, se encuentra la nueva fase de crecimiento que comienza en el 2014 hasta el último periodo analizado. Un crecimiento del PIB es un indicador de una buena situación económica general y dado que el proyecto que se plantea no se podría

catalogar como bien o servicio de primera necesidad, así pues, una prospera situación económica incrementa la demanda de este.

*Gráfica 2.3.4. Variación del PIB español.*

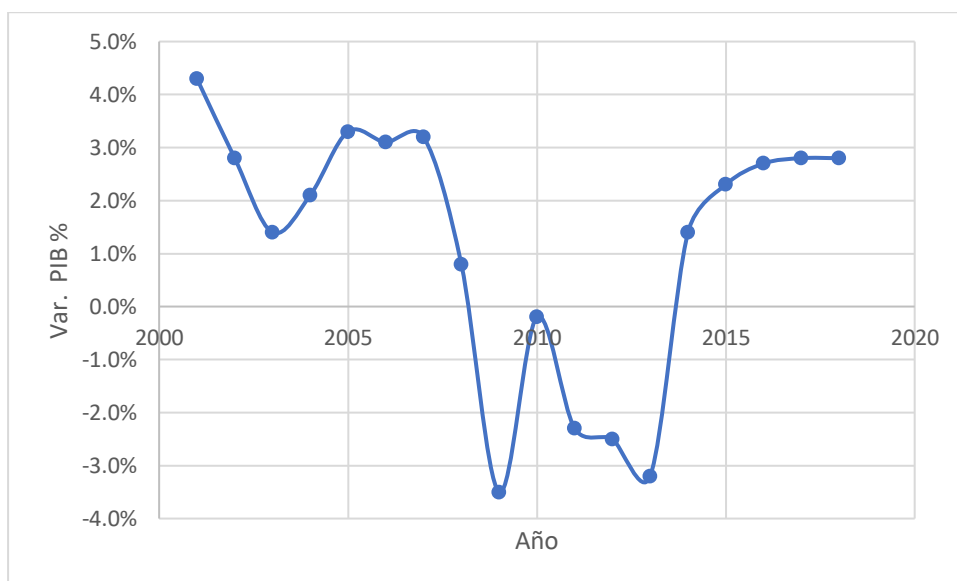


Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del instituto nacional de estadística (INE)

A pesar de esto, las perspectivas de crecimiento del PIB se han visto truncadas por la reciente crisis sanitaria causada por el COVID-19, así para el primer trimestre del presente año caería hasta los 4 puntos negativos tal y como recogen los avances del instituto español de estadística, y se prevé que la caída sea un mayor en los posteriores trimestres, lo que podría condicionar el correcto funcionamiento de la empresa.

En la Grafica 2.3.5 se muestra la evolución del PIB cántabro, tal y como se muestra en dicha gráfica, la evolución sigue la misma tendencia que el conjunto español salvo en el último tramo analizado, que se mantiene constante mientras el PIB español sufría una leve caída.

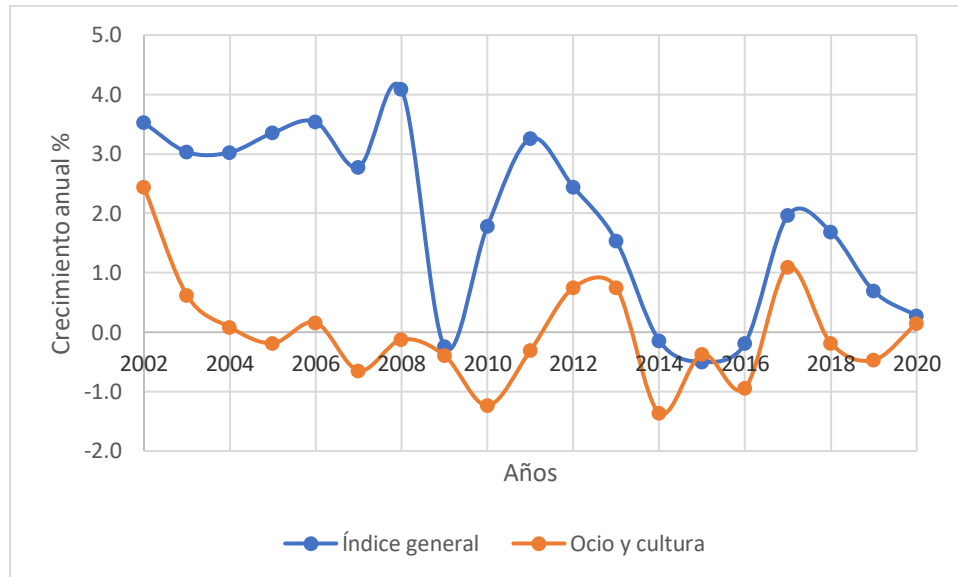
*Gráfica 2.3.5 Evolución del PIB cántabro.*



Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del instituto nacional de estadística (INE)

A continuación, se analizará el IPC, este indicador permite conocer el “coste de la vida”, además del IPC general, será analizado el IPC de ocio y cultura, que recoge solo las variaciones en las que se englobaría el sector al que pertenece principalmente este proyecto. En la Gráfico 2.3.6 se muestra la evolución del IPC general y el de ocio y cultura a lo largo del tiempo.

Gráfica 2.3.6. Evolución del IPC general e IPC ocio y cultura a lo largo del tiempo.



Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del instituto nacional de estadística (INE)

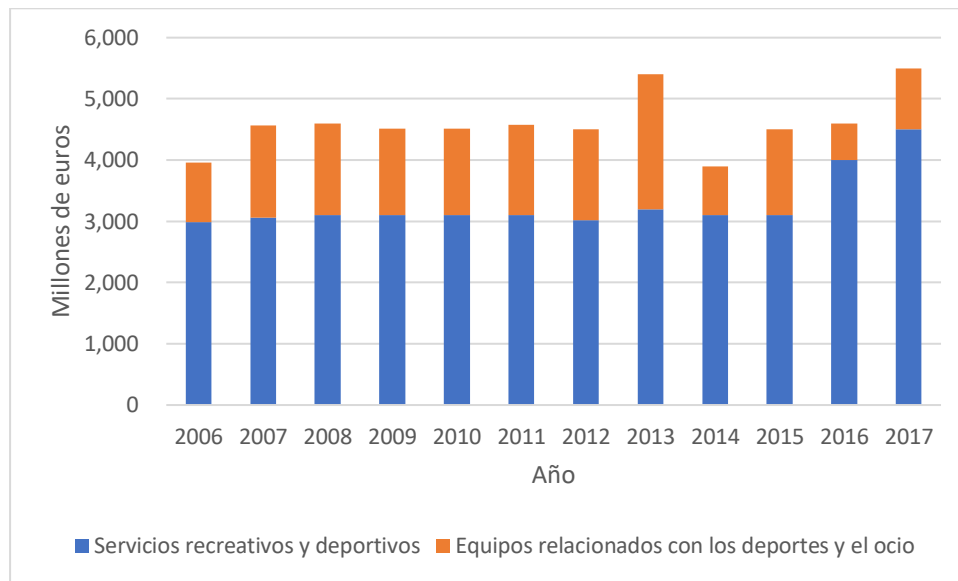
Como puede comprobarse en la Gráfica 2.3.6, existe una fluctuación notable durante todo el periodo analizado con una amplitud máxima de 4 puntos porcentuales, de entre todo el periodo analizado destacan los años 2015 y 2016 ya que poseen valores negativos para los valores del IPC general, lo que supone bajadas de precios, en el año 2020 ambos indicadores coinciden con un valor de entorno al 1%.

Dado que el ocio y la cultura puede ser una de las principales fuentes en el que las familias “recortan” para salvar la economía familiar, aumentos severos del IPC puede provocar una disminución del gasto de las familias en dichas categorías.

Por último, se analizará el gasto de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte para comprobar el grado de afección de la tesitura macroeconómica en el desembolso que realizan las familias españolas en deporte, este desembolso se puede ver en la Gráfica 2.3.7, donde se muestra el gasto de los hogares españoles y desglosado por servicios recreativos y deportivos y gasto en los equipos relacionados con el deporte.

En la Gráfica 2.3.7 se puede comprobar como el gasto de los hogares en servicios deportivos se mantiene más o menos constante a lo largo del tiempo independientemente de la situación económica, ya que para los años en los que la crisis económica era más acuciante el gasto es similar a los años de bonanza económica. Así mismo el gasto se incrementa para los periodos de recuperación económica como pueden ser el 2016 y 2017. Esto es altamente positivo para el funcionamiento de la empresa, ya que los hogares españoles mantienen sus hábitos de consumo vinculados al deporte independientemente de la situación económica que atraviesen.

Gráfica 2.3.7. gasto de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte a lo largo del tiempo.

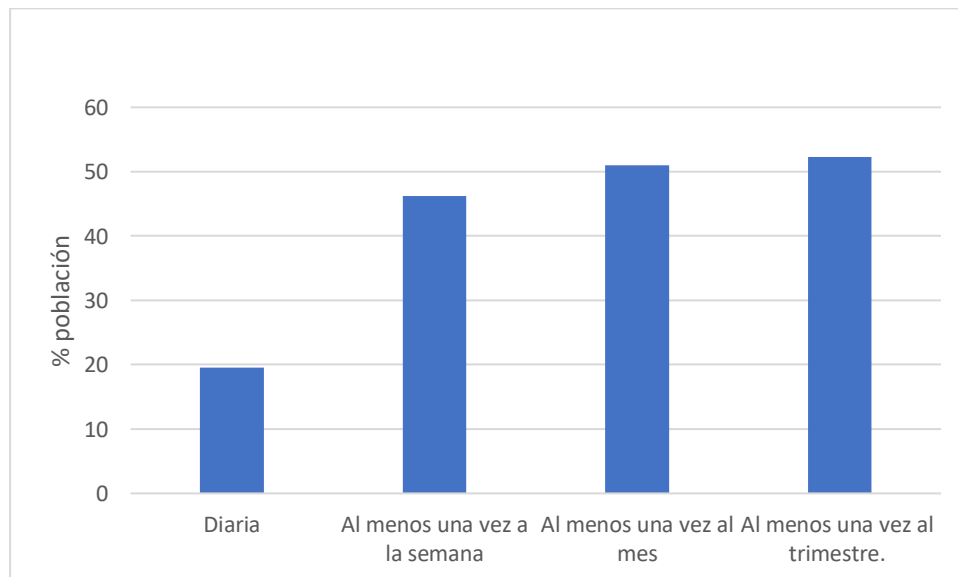


Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Anuario de estadísticas deportivas (MECD).

### 2.3.1.3 Entorno sociológico.

Este epígrafe se centrará en el comportamiento de los potenciales consumidores en sus prácticas deportivas, así como datos básicos para el sector deportivo español. En primer lugar, se atiende a la frecuencia de la práctica deportiva se obtiene la Gráfica 2.3.8, en la que se muestra a las personas que practicaron deporte en el último año según la frecuencia de la práctica deportiva.

Gráfica 2.3.8. practica deporte según frecuencia de la práctica deportiva.



Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Anuario de estadísticas deportivas (MECD).

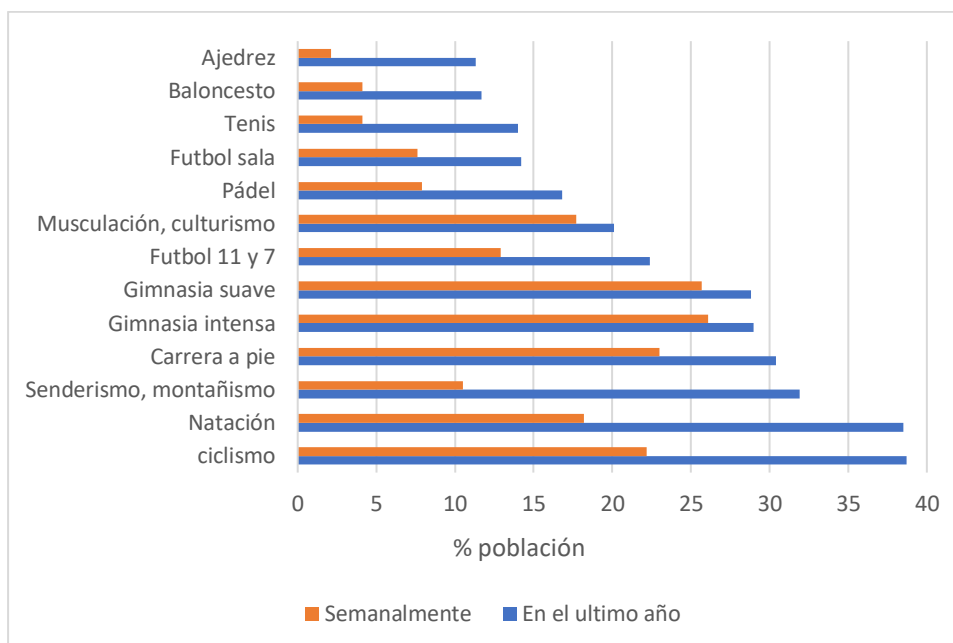
Como se puede observar más de la mitad de la población mayor de 15 años (población sobre la que se realiza este estudio) ha practicado deporte en el último año, de los cuales más del 45% lo ha realizado con frecuencia semanal, esto es altamente positivo para el correcto desarrollo del proyecto, ya que demuestra que la población española realiza actividades deportivas con una alta frecuencia.



## Proyecto de viabilidad de la implantación de un centro deportivo de pádel

Por último, se analizarán las modalidades deportivas más frecuentes entre las personas que practican deporte y cuáles de estas personas están abonadas o son socios a algún tipo de instalación deportiva. Para la primera de las variables antes mencionadas se construye la Gráfica 2.3.9, en la que se muestran las modalidades deportivas más frecuentes entre la población analizada.

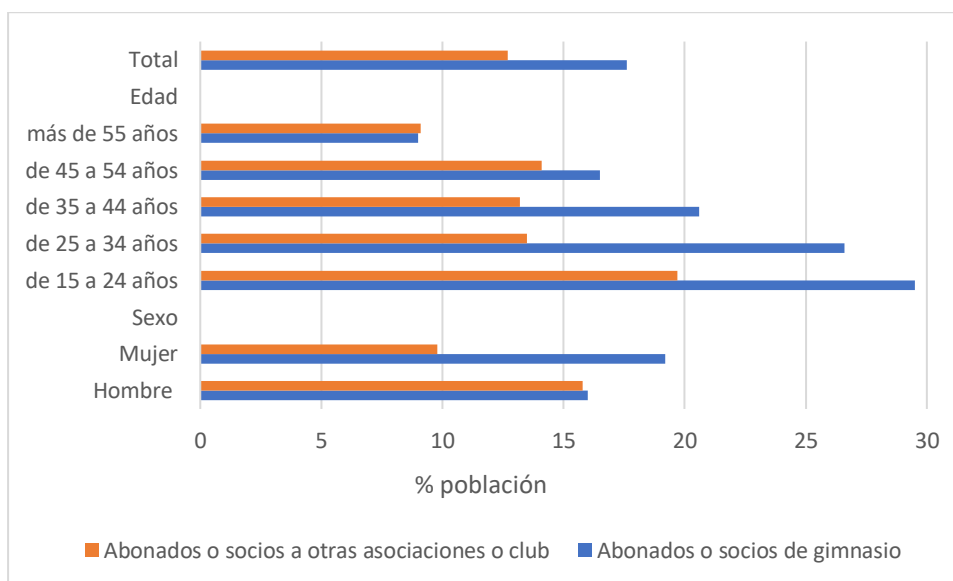
Gráfica 2.3.9. Modalidades deportivas más frecuentes.



Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Anuario de estadísticas deportivas (MECD).

En la Gráfica 2.3.10 se muestra el porcentaje de las personas que practican deporte y son socios o abonados a algún tipo de instalación deportiva para la realización de la práctica deportiva según la edad y el sexo.

Gráfica 2.3.10. Personas abonadas o socios de asociaciones deportivas según características.



Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Anuario de estadísticas deportivas (MECD).

Como se puede comprobar, los deportes de raqueta figuran entre los deportes más frecuentes, el pádel con un 16,8% y el tenis con un 14% de práctica durante el último

año, así mismo, un 13% ha realizado las actividades deportivas en clubs o asociaciones, estos datos alientan al optimismo para la consecución de los objetivos planteados para el desarrollo y el correcto funcionamiento del presente proyecto.

#### **2.3.1.4 Entorno político.**

El entorno político español se caracteriza actualmente por un índice de inestabilidad alto, tal y como recoge un comunicado de prensa de BBVA Reserch publicado en enero del 2020, este índice se ha creado con la frecuencia de artículos que reflejan incertidumbre política en los principales periódicos nacionales, el artículo refleja que dicho indicador ha alcanzado los máximos históricos, igualando a la inestabilidad creada en 2012 el contexto de la crisis de deuda soberana en Europa (Echevarría, 2020). El aumento de la inestabilidad se asocia a factores exógenos e internos, dentro de los primeros se destaca la situación enquistada del proceso de salida de Reino Unido de la Unión Europea, los cambios respecto a las políticas monetarias de los distintos bancos centrales y las guerras comerciales. Dentro de los factores que contribuyen internamente a generar inestabilidad política se destacan la necesidad de sucesivas elecciones para poder conformar gobierno o la creciente tensión en Cataluña.

Recientemente el soberanismo catalán ha pasado a un segundo plano como factor principal de la inestabilidad política española, la alta fragmentación presente en el congreso español; la incorporación al mismo de fuerzas políticas separatistas, nacionalistas y regionalistas; el primer gobierno de coalición de la etapa democrática española sin la mayoría suficiente para realizar su función; la sucesivas prórrogas de unos presupuestos heredados de un gobierno anterior, las sentencias europeas sobre la inmunidad de los exdirigentes catalanes y la inhabilitación del presidente catalán, Quim Torra, por la Junta Electoral Central o la dificultad de desarrollar y aprobar los futuros presupuestos son los principales agentes causantes de la agitación política española, tal y como recoge un artículo de prensa publicado en *El Economista* a principios de año (Acosta, 2020).

#### **2.3.2 Entorno específico.**

En este epígrafe se pretende abordar todos aquellos aspectos, que aun siendo externos a la empresa condicionan de una forma directa y cercana el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

##### **2.3.2.1 Entorno tecnológico.**

En primer lugar, se abordará el entorno tecnológico que afecta a el proyecto, así como al resto de empresas que operan en la actualidad.

El proyecto se basa en la constitución de un complejo deportivo, cuya mayor inversión será en activos inmovilizados. Si bien, desde el punto de vista tecnológico la clave de este proyecto reside en el potente y funcional sistema informático que dote al complejo y a sus jugadores de toda la información que necesiten para encontrar jugadores de su nivel, personas con las que jugar y puedan controlar su rendimiento y mejoras en el caso que lo necesiten y que marca el elemento diferencial de este proyecto frente a la competencia directa.

Actualmente, se está produciendo una migración masiva por parte de las empresas de las formas tradicionales hacia nuevos tipos de tecnologías como es el *cloud computing* (oferta de servicios y prestaciones digitales a través de la infraestructura de una red), el uso de este se está consolidando en el mundo empresarial para empresas de todos los

tamaños, lo que está provocando una transformación digital global del tejido empresarial.

Dentro del universo del *cloud computing* destaca sobre el resto el SaaS, casi el 75% de las empresas declara que todas o la gran mayoría de sus aplicaciones serán de este tipo para finales de 2020, según el último informe del International Data Corporation (IDC, 2019).

Esto es debido principalmente a que los SaaS ofrecen una serie de ventajas sobre el resto de los *softwares* tradicionales, tales como un ahorro económico debido a que las empresas ya no necesitan comprar el *software* (normalmente a costa de grandes inversiones), con el SaaS el coste económico se adecua a los servicios que la empresa requiere y no es necesario disponer por parte de las empresas de un equipo informático propio, esta tarea se externaliza hacia el proveedor del SaaS.

Por todo lo antes mencionado, el proyecto de creación de la instalación deportiva contará con un SaaS horizontal que permita a los usuarios poder alquilar y reservar las pistas online y acceder a toda la información pertinente y a la empresa agilizar los procesos y mejorar su gestión y administración.

### **2.3.2.2 Entorno legal.**

Dentro de este apartado serán relevantes todas las leyes que afecten directamente a este tipo de negocios.

Algunas de las más generales son:

- Código de Comercio
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas.
- Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.
- Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

Otras leyes más concretas del negocio son:

- Ley Nº 25.326. Principios generales relativos a la protección de datos. Derechos de los titulares de los datos. Usuarios y responsables de archivos, registros y bancos de datos. Control. Sanciones.
- Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte

Así mismo se han de cumplir las leyes autonómicas y Ordenanzas municipales de aplicación.

Por otro lado, para la puesta en marcha de los negocios es necesario tramitar una serie de trámites administrativos que dependerán de la forma jurídica de la misma, estos se detallarán en posteriores epígrafes. Sin embargo, antes de iniciar la actividad económica, todas las empresas, independientemente de la forma jurídica que adopten, están obligadas a realizar una serie de trámites administrativos en distintas

administraciones, para iniciar la actividad en la comunidad autónoma cántabra es necesario formalizar todos los tramites que se muestran en la Tabla 2.3.1.

*Tabla 2.3.1 Trámites necesarios para iniciar la actividad económica.*

Organismo público	Tramite
Ayuntamiento pertinente	Licencia de apertura de establecimiento
	Licencias de obras
Agencia Tributaria	Solicitud de NIF definitivo
	Alta censal
Tesorería General de la Seguridad Social	Afiliación/alta del empresario
	Inscripción de la empresa
	Afiliación/alta de trabajadores
	Alta en sistema de cobertura de riesgos de accidentes de trabajo y enfermedad
Dirección General de Trabajo	Comunicación de apertura de centro de trabajo
Inspección de Trabajo y Seguridad Social	Adquisición y sellado de libro de visitas
Oficina de Empleo	Registro de contratos de trabajo
Cámara de Comercio de Cantabria	Hojas de reclamaciones

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Ayto. Santander.

### **2.3.2.3 Poder de negociación.**

- **Poder de negociación proveedores.**

Para poder desarrollar la actividad económica, la empresa tendrá que recurrir a proveedores habituales.

Los proveedores habituales de servicios van a ser los proveedores de suministros energéticos y de agua, es especialmente importante el gasto en la iluminación de las pistas, ya que estas son pistas de pádel interiores. Otro proveedor clave será la empresa que proporciona el SaaS, esta empresa correrá con la web de la empresa y la aplicación que permite a los usuarios alquilar, reservar y pagar las pistas de pádel. El proveedor se hará cargo del mantenimiento y correcto funcionamiento, siendo este el responsable de solucionar los problemas que se presenten.

Será necesarios los servicios de contratistas antes de iniciar la actividad para acondicionar y construir las pistas, así como, adecuar el resto de las instalaciones y amueblarlas. Pese a que esto es una gran barrera de entrada debido a que el monto inicial para la construcción de las pistas de pádel es alto, una vez construidas su mantenimiento es relativamente bajo, esto se debe a que no se necesitan la reposición de tierra o césped periódicamente. Debido a que son pistas interiores las condiciones climáticas adversas o extremas como el sol, la lluvia o el viento no afectan a las instalaciones. No obstante, habrá que contratar los servicios de una empresa especializada que realice revisiones periódicas.

También se estudiará la posibilidad de implementar como servicios extra la venta de material deportivo tales como palas o pelotas y la oferta de servicios de cafetería.

Hay un número importante de proveedores que ofertan sus servicios de restauración para el servicio de cafetería, de material deportivo y para el mantenimiento de las

instalaciones, por lo que la empresa tendrá la posibilidad de elegir entre diversas alternativas; sin embargo, las cantidades de productos que necesita el club, tanto de cafetería como de material deportivo, no son muy grandes, por lo que eso podría ser un hándicap en las negociaciones. Tampoco hay una amenaza clara de integración vertical por parte de los suministradores. Por lo antes mencionado, se optará por externalizar el servicio de cafetería a una empresa especializada que desarrolle su actividad dentro de las instalaciones.

En general, la empresa tiene una buena posición de negociación con respecto a los proveedores.

- **Poder de negociación clientes.**

En el caso de los clientes, su poder de negociación es relativamente alto. Los potenciales clientes demandan instalaciones de calidad a precios bajos dentro del mercado, y actualmente existe una fuerte competencia en el mundo del pádel, si no obtienen los servicios que buscan o una experiencia deportiva óptima, probarán las prestaciones de otros clubs o instalaciones deportivas.

Igualmente, los usuarios exigen que los profesores de pádel tengan un buen nivel y que el trato de los trabajadores sea amable y agradable a la par que profesional. A esto, se suma la cantidad de información que los usuarios disponen gracias a la web y redes sociales de la empresa, de forma que los clientes están informados del más mínimo detalle sobre los precios de cada club, sus instalaciones, la calidad de estas y el nivel de los profesores y empleados.

Actualmente, los consumidores pueden dar su opinión a través de diversas vías, por lo que está es fundamental ya que influye significativamente en la posible captación de nuevos usuarios y en el prestigio del centro. Los usuarios de pádel tienen en su mayoría entre 18 y 55 años y son de clase media, por lo que se incluyen en un perfil social muy activo en redes sociales, y presencia en internet.

En definitiva, la fuerza de los clientes es muy alta y en el mercado del pádel un cambio en el precio, por mínimo que pueda parecer, puede tener consecuencias importantes. Por ello, la diferenciación en precios va a ser fundamental, porque no solo se trata de captar clientes, es también básico mantenerlos. Tener una base de clientela fiel, contenta y satisfecha va a ser clave y por ello la empresa va a tener que dedicar muchos esfuerzos para conseguirlo.

### **3 Viabilidad comercial.**

#### **3.1 Descripción del mercado de referencia.**

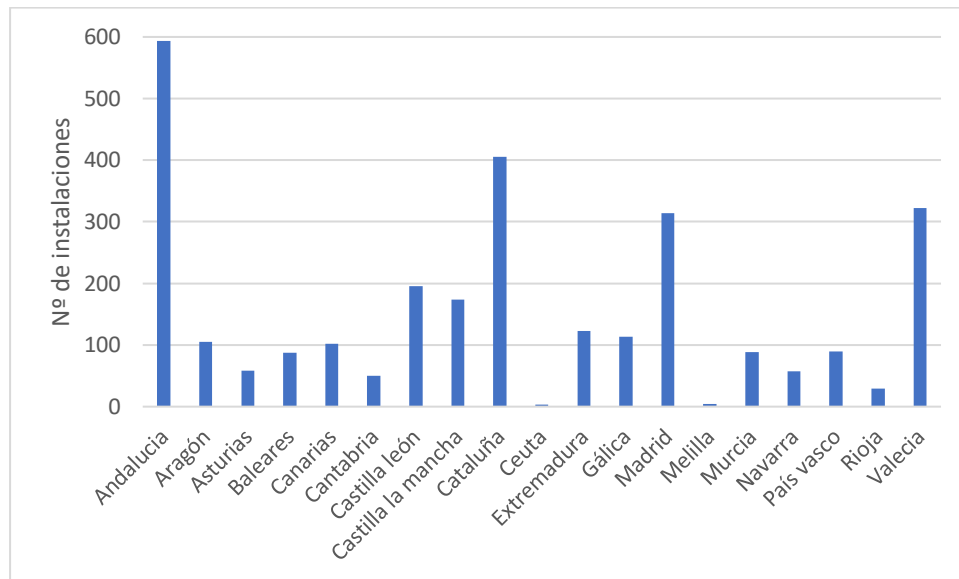
En primer lugar, se abordará la situación en la que se encuentra el mercado a nivel nacional, para ello se recurre a la Padel Lands<sup>2</sup>, que dispone de un listado en el que se detallan todas las instalaciones deportivas, en este caso solo se obtendrán los datos de España, que prestan entre sus servicios pistas de pádel. A partir de este listado es relativamente sencillo realizar una base de datos gracias a que las instalaciones deportivas presentan página web en la que detallan la información relevante de las mismas. España cuenta actualmente con 2.914 instalaciones que ofrecen pistas de

---

<sup>2</sup> Padel Lands es una guía dinámica en línea que cuenta con información a nivel mundial sobre las diversas instalaciones que permiten jugar a pádel (clubs privados, instalaciones públicas, hoteles, resorts, ...).

pádel (Padel lands, s.f.), en la Gráfica 3.1.1 se muestra la distribución de dichas instalaciones por comunidad autónoma.

*Gráfica 3.1.1. Distribución de las instalaciones deportivas por comunidades autónomas.*



Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de Padel Lands.

Tal y como es previsible, coinciden aquellas comunidades autónomas con una mayor población, con aquellas que presentan un mayor número de instalaciones deportivas. Tiene mayor interés descubrir que comunidades han experimentado una mayor tasa de crecimiento del 2018 al 2019 respecto al número de clubs dentro de sus fronteras, en la Figura 3.1.1 se muestra dicho incremento en el número de clubs del año 2018 al 2019 por CCAA.

Las comunidades que destacan por un mayor crecimiento en el número de instalaciones deportivas son Castilla león y Castilla la mancha, ya que, pese a no incrementar considerablemente el tamaño de su población, incrementa entre 40 y 59 clubs, a la cola del crecimiento se sitúan el Principado de Asturias, País vasco, Navarra, La Rioja, Islas Baleares y la región de Murcia con un crecimiento menor a 10.



*Figura 3.1.1. Incremento del número de instalaciones deportivas por comunidad autónoma.*

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de Gómez, Pascua y Fernández, 2018; Padel Lands, s.f.

Si se centra el estudio en la comunidad autónoma cántabra, se obtiene que para esta región hay un total de 48 instalaciones que ofrecen pistas de pádel. Existen además de las ya mencionadas otro tipo de pistas que están en posesión de hoteles, urbanizaciones, camping, paradores, ... pero estas no entrarían dentro del mercado de referencia, pues su uso y disfrute solo es para las clientes del hotel y similares.

De las 48 antes citadas, existe una distribución del 50% de las instalaciones municipales y privadas. El grueso de estas instalaciones se encuentra dentro de la ciudad de Santander. Debido a que inicialmente se pretende instalar la empresa en esta ciudad será donde se realice el análisis de forma más detallada. El motivo por el cual se decide situar las instalaciones en Santander se debe a que presenta el mayor mercado dentro de la región. Respecto a la locación concreta en dicha ciudad será tratada con mayor detalle en el epígrafe de viabilidad técnica. En la Tabla 3.1.1 se muestran las instalaciones deportivas presentes en Santander, así como el número de pistas que ofrece a sus clientes.

*Tabla 3.1.1 instalaciones deportivas en Santander.*

Nombre instalación	Nº pistas
Club deportivo básico tenis y pádel Monteverde	10
Complejo deportivo Ruth Beitia	9
Complejo deportivo HDH Feygon	9
GO fit Santander	7
Club deportivo La Marina	6
Escuela deportiva Orlando	6
Agrupación cántabra de natación pádel Marisma	4
Complejo deportivo Nando Yosú	4
Body Factory Mataleñas	4
Real golf de Pedreña	1

Fuente: Elaboración propia.

Si se analizan más detenidamente todas las instalaciones antes mencionadas se pueden catalogar en tres tipos de instalaciones, las privadas de acceso libre mixto, esto quiere decir que se puede acceder a las instalaciones, aunque no se sea socio reservando una pista de pádel; por otro lado, encontramos las instalaciones cerradas, en las que solo se puede acceder si se es socio de las instalaciones y por último encontramos las instalaciones públicas. Al analizar estos grupos se encuentran las siguientes características de cada uno de ellos:

- Privadas de acceso libre mixto:

Estas instalaciones serán las más parecidas a las instalaciones que se pretenden construir, por ello constituirán la competencia directa, dentro de este grupo se pueden incluir instalaciones como Monteverde o La Marina. Permiten la entrada de dos tipos de usuarios, los socios que pagan una cuota mensual que oscila entre los 30 y 60 euros y al pagar dicha cuantía la reserva de las pistas de pádel es más económica que para los usuarios que no son socios de las instalaciones, y los usuarios de entrada libre, estos entran sin necesidad de pagar una cuota mensual, pero pagan una mayor tarifa por el alquiler y la reserva de las pistas. El precio de las pistas de pádel depende aparte de si eres o no socio de la hora del día y del tipo de pista alquilada (*indoor*, pista de cristal o



vista panorámica), el precio medio de la pista para los socios es de 8€ y para los no socios de 20€ (Monteverde, s.f. y la Marina s.f.). Estos precios son los precios medio de las pistas de pádel que reflejan las páginas web de dichas instalaciones.

- Instalaciones cerradas:

Estas instalaciones solo permiten el acceso a sus instalaciones a los socios de estas, aun así, pertenecerán al grupo de competencia directa, ya que ofrecen el mismo servicio que la instalación que se pretende construir, pero solo para uno de los tipos de usuarios, los socios. Por norma general la cuantía mensual es superior a la que se paga en la anterior y la reserva de las pistas de pádel es gratuito o un precio muy bajo. Dentro de esta categoría se encuentran instalaciones como la escuela deportiva Orlando o el Body Factory.

- Instalaciones públicas.

Al igual que las anteriores, este tipo de instalaciones deportivas se encuadran nuevamente como competencia directa, permiten el acceso a todos los usuarios con la condición de que estos estén censados en el propio municipio, el precio de estas instalaciones es mucho más económico que el de las instalaciones anteriores, pero estas se han de compartir con los diferentes club deportivos y los partidos oficiales celebrados en dichas instalaciones, por lo que no posee una disponibilidad total de las pistas de pádel sino que el usuario se ha de adaptar a los horarios de las instalaciones, dentro de esta categoría se incluiría el Complejo deportivo Ruth Beitia.

### 3.2 Determinación de la estrategia comercial.

El plan de marketing es una herramienta de gestión que ayuda a las empresas a alcanzar los objetivos establecidos por las mismas en los plazos de tiempos preestablecidos, para alcanzar el cumplimiento de dichos objetivos se han de tomar acciones y estrategias concretas. De esta forma y gracias a las ideas e información que se han extraído anteriormente se cristalizarán una serie de propuestas para abordar todas las variables del marketing. Hay que tener presente que la empresa comercializará un servicio. Por ello, se han de tener en cuenta una serie de aspectos que afectarán a la estrategia de marketing y a sus posibles soluciones.

- **Intangibilidad del servicio:** esta característica hace referencia a que el servicio ofrecido por la empresa no puede ser examinado ni testado por los clientes antes de la adquisición de este, esto genera incertidumbre en los potenciales clientes. Por ello, y siguiendo las recomendaciones de Kotler y Hall (2002) será necesario promocionar de forma adecuada el servicio para reducir la asimetría de información entre cliente y empresa. En resumen, la empresa tiene que tangibilizar todo aquello que es intangible (Kotler y Hall, 2002), para ello ha de cuidar la parte tangible del servicio, como el mantenimiento de las pistas, la limpieza de estas o el trato que ofrecen los empleados a los clientes. Una vez que el cliente acceda a tu servicio por primera vez le permitirá validar sus expectativas al contrastarlas con la experiencia vivida. Para que esa experiencia se repita, se ha de fidelizar al cliente, gracias a las políticas de precios instauradas y a la alta calidad del servicio y las instalaciones.

- **Heterogeneidad del servicio:** este aspecto no juega un papel fundamental dentro de este tipo de servicios, pues los potenciales clientes tienen una idea clara de en qué consiste el alquiler y reserva de pistas de pádel. El servicio en sí mismo es homogéneo, pese a esto no hay que olvidar la experiencia de juego que tengan los clientes será fundamental para que estos vuelvan a las instalaciones, además existen elementos que



pueden diferenciar el servicio ofrecido por la empresa (alquiler de equipos, vestuario, bar, zonas de recreo, aparcamientos...)

- **Inseparabilidad entre producción y consumo del servicio:** Esto significa que ambas cosas suceden simultáneamente, lo que redundará en posibles problemas de mala experiencia con el uso de las instalaciones o en el trato con el personal. Para evitar este tipo de problemas es muy importante motivar y formar al personal para que tengan un adecuado trato con los clientes, lo que será un elemento diferencial frente a competidores similares; así como, cuidar la atmósfera y el local, creando un ecosistema que garantice una experiencia de juego adecuada a las expectativas de los clientes.

Teniendo todas estas características en cuenta, pasamos a especificar las estrategias competitivas en cada variable de marketing.

### 3.2.1 Producto/ servicio.

Se trata de una instalación deportiva que ofrece servicios relacionados con el mundo del Pádel. En resumen, la empresa ofertará en su catálogo los siguientes productos y servicios:

- Alquiler de pistas de pádel.

Este es el eje central del proyecto, los clientes podrán alquilar durante el tiempo que estipulen las 6 pistas de pádel con las que contará la empresa.

- Alquiler de material deportivo.

Para la realización de la práctica deportiva la empresa contará con material deportivo de primeras marcas, que podrá a disposición de los clientes que lo soliciten. Inicialmente se contará con diferentes tipos de palas de pádel (precisión, potencia, junior...) y pelotas de pádel.

- Posibilidad de reservar pistas y profesores de forma *online*

Esta es una de las apuestas y elemento diferenciador de la empresa. Para ello la empresa contará con los servicios de la empresa Playtomic-Syltek, esta empresa proporciona un SaaS vertical que permite tanto a los miembros del club como a usuarios externos reservar de forma sencilla y rápida las pistas disponibles. El uso de este tipo de herramientas permite dinamizar de una forma sencilla y efectiva el uso de las pistas. Además, permitirá a los usuarios pagar de forma rápida y sencilla a través de la pasarela de pago.

- Posibilidad de publicar partidos para que el resto de los miembros los completen

A parte de poder reservar las pistas de forma *online* el SaaS permite a los usuarios publicar sus partidos y ser completados por el resto de los miembros de las instalaciones, todo esto redundará en una mayor rotación en el uso de las pistas, que es la fuente principal de ingresos de la futura empresa.

- Posibilidad de abonarse a las instalaciones disfrutando así de una serie de descuentos.

Los clientes que disfruten de los servicios que ofrece la instalación deportiva podrán abonarse a esta, pagando una cuota mensual de 40 €/mes, el pago de esta cuota reduce el precio de reserva de alquiler de las pistas hasta en un 60%.

- Zona de precalentamiento.

Antes de iniciar la actividad deportiva es necesario realizar ejercicio de precalentamiento, para ello, la instalación contará con una zona específica para ello. Este espacio contará con maquinaria deportiva (cintas para correr y bicis estáticas) en la que los clientes podrán realizar ejercicio cardiovascular.

- Zona pospartido con máquinas *vending*.

Una vez los clientes hayan concluido su actividad deportiva podrán relajarse y descansar en la zona de pospartido, una zona diseñada para ofrecer un ambiente cálido en el que reponer fuerzas y ver a otros usuarios jugar a pádel. Las máquinas *vending* ofrecerán tanto bebidas calientes como frías, así como, *snacks* salados y dulces.

- Servicio de monitor.

La instalación contará con el servicio de un profesor especializado en el pádel, este profesor tutorizará y orientará a los clientes que soliciten sus servicios, ayudándolos a mejorar su juego y su técnica.

- Vestuarios.

La instalación contará con amplios vestuarios en los que los clientes tendrán la posibilidad de guardar sus objetos personales y equiparse para la práctica deportiva, así como de asearse una vez la hayan realizado.

### 3.2.1.1 Horario comercial.

Una vez establecidos los servicios que se ofertarán, es necesario concretizar el horario comercial con el que contará la empresa. Nuevamente es necesario fijarse en los horarios que presentan la competencia para poder fijar el horario de la empresa, en la Tabla 3.2.1 se muestra el horario comercial de alguno de los competidores.

*Tabla 3.2.1 Horario comercial de la competencia.*

	Monteverde	Orlando	Go Fit	Body Factory	La Marina	Ruth Beitia
Lunes-Viernes	9:00-23:00	6:30-22:30	7:00-23:00	7:00-22:00	9:00-22:00	8:00-23:00
Sábado	9:30-21:30	8:00-20:30	9:00-22:00	8:00-21:00	9:00-21:00	8:00-23:00
Domingo	9:30-15:30	8:00-20:30	9:00-20:00	9:00-15:00	10:00-14:00	8:00-23:00

Fuente: Elaboración propia.

Pese a que cada instalación cuenta con un horario comercial propio, todas siguen la misma tónica respecto a su horario comercial. Como puede verse en la Tabla 3.2.1 todas las instalaciones realizan su actividad en un horario continuo durante toda la semana y los fines de semana se reduce de forma más o menos considerable el horario de apertura, en base a estos horarios de apertura se diseña el horario comercial de la

empresa. En la Tabla 3.2.2 se muestra el horario comercial de la empresa. Este horario permite maximizar las horas de apertura minimizando el pago de horas catalogadas como nocturnas, lo que permite reducir el coste de personal.

*Tabla 3.2.2 Horario comercial.*

Horario comercial	
Lunes-Viernes	9:00- 22:30
Sábados	9:00-14:00
Domingos	9:00-14:00

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la Tabla 3.2.2 la empresa abrirá un total de 77,5 horas semanales.

### 3.2.2 Precio.

Tal y como se ha comentado anteriormente, la empresa tiene tres fuentes de ingresos, por ello se ha de especificar cuál será el precio para cada una de estas, además debido a que el producto está focalizado en dos tipos de usuarios distintos (socios y no socios), se han de adecuar los precios a cada uno de ellos.

Para establecer los precios de alquiler de pistas, cuota mensual y otras ofertas hay que tener en cuenta a la competencia. La estrategia a seguir es diferenciarse en precios con los clubs privados de entrada libre, ya que son la competencia directa. Inicialmente se saldrá a mercado con un precio inferior al de los principales competidores, lo que posicionará ventajosamente con respecto a los competidores.

Los precios de alquiler se establecen según la franja horaria, debido a que para este tipo de instalaciones existe temporalidad horaria, existiendo horas valle con menor afluencia y horas pico. Por ello se establecerá una tarifa más cara para las horas pico. Los horarios de mayor afluencia son, en general, los días laborables desde las seis de la tarde hasta el cierre de las instalaciones y los fines de semana y festivos desde la apertura hasta las dos de la tarde.

Por todo lo antes mencionado, hay una diferenciación de precios según tres factores: el horario del día, el día de la semana y el tipo de cliente.

Tal y como se ha comentado anteriormente existe la posibilidad de alquilar material deportivo para la realización de la práctica deportiva, este material consistirá en pelotas y palas de pádel. En la Tabla 3.2.3 se muestra los distintos precios en función de los tipos de usuarios.

*Tabla 3.2.3 Listado de precios de pistas en función de la tipología de usuario.*

	Socio (€)	No socio (€)
Cuota mensual (persona/mes)	40	-
Precio pista horario pico (pista/hora)	8	20
Precio pista horario valle (pista/hora)	6	15
Alquiler material deportivo (persona)	1	3

Fuente: Elaboración propia.

A demás de los servicios antes mencionados la instalación ofrecerá el servicio de profesor, este servicio consistirá en clases tutorizadas por un profesor especializado en el mundo del pádel.

El periodo de clases fijas empieza en septiembre y termina en junio, coincidiendo así con el curso escolar y el pago de cuotas es mensual, siendo las clases al mes de 4, 8 o 12 horas. No se permite la contratación de clases tutorizadas sueltas, pero sí la contratación de uno o varios meses, los usuarios podrán darse de baja del servicio de clases notificándolo con al menos 15 días de antelación. Nuevamente los precios de estas clases están influidos por los precios de las instalaciones deportivas antes analizadas y variarán en función del número de horas mensuales y del horario en el que se realiza la clase. En la Tabla 3.2.4 se muestra el precio de las diferentes clases en función del horario y número de horas. Los precios reflejados en la tabla son por alumno y según el horario de clases elegido.

*Tabla 3.2.4 Precio de las clases en función del número de horas y el horario de las mismas.*

Nº de horas	Hora pico (€)	Hora valle (€)
4	84	72
8	112	96
12	120	108

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3 Distribución.

Los productos, además de estar bien definidos, diferenciados y venderse a un precio competitivo, deben ser distribuidos de una forma adecuada. Para ello se ha de precisar la forma en que van a ser distribuidos desde la empresa hasta el consumidor final. Por la función concreta que lleva a cabo la empresa se decide utilizar un canal de distribución directo.

Debido a las propias características de este tipo de servicios, los potenciales clientes toman un papel fundamental y muy activo en la búsqueda de información y en gran medida ellos son los que promueven la creación de nuevas relaciones comerciales. Los clientes podrán contratar los servicios que ofrece la instalación deportiva a través de la página web, la App o vía telefónica, además de estas formas telemáticas, podrán realizar las reservas presencialmente en la administración del centro deportivo.

### 3.2.4 Comunicación.

El producto ofertado no será adquirido por los potenciales clientes si desconocen la existencia de este. Por ello, es conveniente desarrollar unas políticas de comunicación capaces de hacer llegar a los potenciales clientes la existencia del servicio ofrecido por la empresa y los atributos, las características y toda la información oportuna que compone y engloban al producto comercializado.

El primer paso para dar a conocer a la empresa es dotarla de un nombre y un logo acordes a la filosofía de la empresa, esta se llamará PadelCan y contará con el slogan “Mucho más que pádel” haciendo referencia a que este deporte es mucho más que eso, es un estilo y una forma de vida. En la Figura 3.2.1 se muestra el logo de la empresa.



## CLUB INDOOR

# Mucho más que pádel

*Figura 3.2.1 Logotipo de la empresa.*

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se muestra en la Figura 3.2.1 se escogen para el logo de la empresa los colores azules y grises, estos formarán parte de todos aquellos elementos de la instalación. Pues las pistas de pádel se cubrirán con césped artificial de color azul o el mostrador de recepción, las taquillas y bancos de los vestuarios que serán de estas tonalidades.

La instalación cuenta con un importante hándicap, en el mercado cántabro serán un gran desconocido, por ello es importante darse a conocer desde el primer momento a la mayor cantidad de personas posible. Para ello, la estrategia de comunicación será fundamental. Las formas de darse a conocer y hacerse un hueco en la mente de los clientes por parte de la empresa serán las siguientes:

- Buzoneo y reparto de publicidad.

Pese a estar en plena revolución del marketing digital, no hay que olvidar lo fundamental y potente de las ventas en persona. Debido a que la instalación se pretende instalar en un polígono industrial, se hará llegar a las empresas afincadas en dicho polígono publicidad mediante el buzoneo, tanto en forma digital como física. Además de las empresas afincadas cerca de las instalaciones, será conveniente llegar a las personas que vivan cerca de la instalación de la misma manera.

Se contratarán los servicios de la empresa Recordis, que ofrece servicios integrales de impresión y distribución publicitaria, se realizará especial hincapié en las empresas afincadas en los polígonos industriales aledaños en donde se situará la empresa, así como en los bloques de viviendas y urbanizaciones cercanas a las instalaciones. Esta empresa ofrece el diseño de los panfletos publicitarios en los que se incluirán las características de la instalación y el catálogo de precios entre otros. Así mismo, la empresa se hace cargo de la impresión y distribución de dichos panfletos publicitarios, con la característica de que si en el reparto publicitario no se permite el acceso por parte del repartidor a los buzones solo se dejaran un máximo de 5 panfletos o se darán en

mano al portero de la finca en función de las características del edificio, lo que permite optimizar y rentabilizar aún más la campaña publicitaria, en la Figura 3.2.2 se muestra las características de los panfletos repartidos, así como el coste de esta campaña publicitaria.

**Impresión + Reparto de Flyers / Folletos Din A5 14,80 x 21,00 cm**

**Servicio de distribución:** Buzoneo genérico / **Localidad:** Santander (Cantabria)  
**Impresión:** Flyers / Folletos. Formato: Din A5 14,80 x 21,00 cm. Páginas: 2 páginas (impresión a dos caras). Papel: 115 g Papel couché. Característica: Brillante. Tintas/Colores: Impresión a todo color 4+4 tintas (CMYK).

**Selecciona una cantidad:**  

10.000 ud. ▼

**!!! PRECIO !!!**  
**316,23 €**

Figura 3.2.2 Características de la campaña de buzoneo.

Fuente: Recordis.

Como se puede comprobar en la Figura 3.2.2 inicialmente se contratará el reparto de 10.000 panfletos publicitarios, con lo que se espera cubrir con creces la extensión geográfica en la que se desea hacer la campaña publicitaria. En las Figuras 3.2.3 y 3.2.4. se muestran los panfletos publicitarios con los que se llevará a cabo la campaña de buzoneo.

# PadelCan

El club PadelCan es uno de los mejores centros de la ciudad de Santander.  
En este recinto reina, sobre todo, el pádel, un deporte que se consolida en la ciudad gracias al trabajo de todos los profesionales que trabajan en este club.  
Para todos los amantes de la pala, dispone de unas modernas instalaciones que constan con 6 pistas de pádel, Mucho más que pádel.

 Polígono industrial Nueva Montaña, 72, Santander.

 942 654 321

 info@padelcan.com

 PadelCan.com

**¡Síguenos en redes sociales en @PadelCan!**

# PadelCan

**CLUB INDOOR**

Mucho más que pádel



Figura 3.2.3 Anverso del panfleto promocional.

Fuente: Elaboración propia.

Página 23 de 76



## nuestros servicios

- Pistas de pádel.
- Vestuarios.
- Taquillas.
- Tienda deportiva.
- Alquiler de material.
- Zona precalentamiento.
- Zona postpartidos.
- Vending
- Clases dirigidas.

### Nuestro Horario

- Lunes a Vieres de 9:00 a 22:30
- Sábados, Domingos y festivos de 9:00 a 14:00



**Alquiler de pistas desde 8€/partido**



**Material deportivo desde 3€**



**Clases tutorizadas desde 10€**



**Cuota de socio 50€/mes**

Figura 3.2.4 Reverso del panfleto promocional.

Fuente: Elaboración propia.

#### - Web y App.

La página web va a ser imprescindible para la empresa, va a ser un punto fundamental para hacer llegar la información al cliente, será el lugar donde se publiquen informaciones sobre la empresa, desde los horarios de apertura, la política de precios o los profesores y servicio con los que la empresa contará. Su funcionamiento y actualización van a ser muy importantes para el buen desarrollo del negocio. Afortunadamente, para el desarrollo de esta se contará con el apoyo del suministrador del SaaS, esta empresa ayudará a la creación de la página web y su mantenimiento, además será incrustada dentro de la propia página web del distribuidor, dando una mayor visibilidad a las instalaciones. Pese a que la página web aún no está diseñada se puede conocer el formato final de la misma, pues esta será diseñada por Playtomic siguiendo el modelo estándar, en la Figura 3.2.5. se muestra el diseño que seguirá la página web.

Con respecto a la aplicación, esta estará desarrollada por la distribuidora del SaaS, esta aplicación permite a los usuarios acceder a toda la información oportuna de la instalación deportiva, además permite la reserva y el alquiler de las pistas de pádel y las clases tutorizadas, así como el pago de estas mediante una pasarela de pago. Los costes de desarrollo y mantenimiento serán afrontados por el distribuidor del SaaS, lo que disminuye de forma considerablemente el desembalo que hay que realizar.

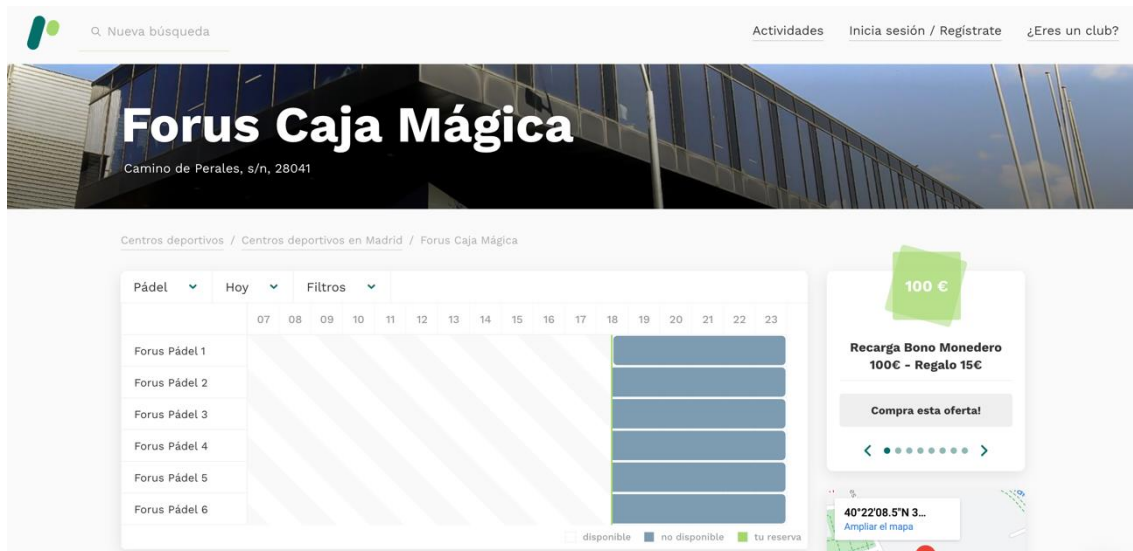


Figura 3.2.5 Diseño de la página web.

Fuente: Playtomic.

- Social media.

Pese a disponer de página web propia, será fundamental la presencia en Internet, esta es ineludible para darse a conocer y reflejar qué tipo de producto y los servicios que se ofrecen. Por ello la publicidad en Internet va a ser una vía para considerar en un futuro cercano. Inicialmente se contarán con el uso de las redes sociales, se usarán principalmente Facebook y Twitter en el que contar noticias sobre el pádel y sobre las actividades y servicios que se van a llevar a cabo. Otra red social también importante, por la relevancia que tiene a nivel de usuarios será Instagram en la que se publicarán periódicamente fotos de las instalaciones, así como de los usuarios de estas, creando una interacción directa con los clientes y generando una mayor visibilidad de la instalación. Además de todo lo antes mencionado, las redes sociales podrán utilizarse para realizar promociones, tales como material deportivo o alquiler de pistas y clases gratuitas, para darse a conocer, por lo que tiene un valor estratégico en la campaña de lanzamiento del proyecto.

- Publicidad.

Se utilizará la publicidad BTL (*below the line*, es una técnica de marketing que consiste en la utilización de medios no convencionales para las estrategias publicitarias), ya que esta estará dirigida específicamente al *target* definido anteriormente (Trabajadores de empresas aledañas a la instalación). Se usará principalmente anuncios en radios de alcance local, reproduciendo el *spot* en los horarios de primera hora de la mañana, a medio día, y a última hora de la tarde, para llegar principalmente a los trabajadores mientras se desplazan a su trabajo. Esta estrategia se usará para dar a conocer inicialmente a la empresa.

Para la publicidad en radio se decide publicitar a la empresa en las cadenas de ámbito regional "Los 40 principales" y "Onda cero", en las Figuras 3.2.6 y 3.2.7 se muestra los horarios de emisión de los spots publicitarios y los programas en los que serán emitidos, así como el coste de los mismo.





**23 anuncios**  
Santander

**20 segundos**

**401,64 €**

**Añadir**



**Onda Cero Santander**

**Frecuencia:**  
91.9

Programa	Hora
Onda Agraria	06:28
Por Fin No Es Lunes	10:27
Por Fin No Es Lunes	11:08
Comer A Ciegas	15:29
El Transistor	00:20
Onda Agraria	06:28

Figura 3.2.6 Horario de emisión del spot publicitario en onda cero.

Fuente: El club de la radio, s.f.



**15 anuncios**  
Santander

**20 segundos**

**147,86 €**

**Añadir**



**Los40 Santander**

**Frecuencia:**  
90.9 FM

Programa	Hora
Fórmula	14:57
Fórmula	15:55
Fórmula	20:43
Anda Ya	07:21
Fórmula	20:43
Fórmula	16:44

Figura 3.2.7 Horario de emisión del spot publicitario en Los 40 principales.

Fuente: El club de la radio, s.f.

Tal y como se muestran en las imágenes, la publicidad inicial de la empresa consistirá en la contratación de 38 spot publicitarios en diferentes emisoras en los horarios antes mencionados, estos espacios publicitarios tendrán un coste de 580,5€.

### 3.3 Estimación de la demanda.

Quizá sea este el apartado más importante del plan de viabilidad comercial, debido a que mediante la estimación de la demanda se sustentará la previsión de ingresos del proyecto y por ende su viabilidad y éxito.

Pese a la importancia de estimar de forma real y certera la demanda, para el primer ejercicio esta estimación se ha de sustentar en datos estadísticos, pues una vez se haya concluido el primer ejercicio la demanda se podrá sustentar en valores históricos. La metodología a seguir para hacer una estimación será el método de las cadenas, que consiste en cuantificar la demanda potencial utilizando porcentajes vinculados al consumo del servicio, desde un nivel más general hasta el más desagregado posible. Puesto que se trata de una estimación y puede existir cierta desviación con la realidad se establece un intervalo de -40% sobre el cálculo, y +40%.

***Demanda estimada*** = Población de referencia • Renta per Cápita • % renta gastado en servicios • % gasto en nuestro segmento • % gasto en nuestro servicio • (1/nº competidores) • Tamaño relativo de la empresa respecto a la media del sector<sup>3</sup>

En la Tabla 3.3.1 se muestra el cálculo de estimación de la demanda.

*Tabla 3.3.1 Cálculo de la demanda mediante el método de las cadenas.*

FACTORES DEL ÍNDICE	DATOS
Población (Cántabros en 2019)	581.641
Renta per cápita	24.556 €
= (A1) = Población x Renta per cápita	14.282.776.396 €
% renta gastada sector: deporte y ocio	0,90%
= (A2) = A1 x % renta del sector	128.544.987,56 €
% renta gastada en pádel.	10%
= (A3) = A2 x % renta del segmento	12.854.498,76 €
Número de competidores	10
= (A4) = A3 / nº competidores	1.285.449,88 €
Tamaño relativo en comparación a la industria	100%
= (A5) = A4 x tamaño relativo (va de 0 a 1)	1.285.449,88 €
Demanda mínima (D. min) = resultado x -40%	771.269,93 €
Demanda máxima (D. máx.) = resultado x +40%	1.079.777,90 €

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Anuario de estadísticas deportivas (MECD) e Instituto cántabro de estadística (ICANE).

Puesto que tenemos en cuenta a los 10 competidores que están localizados en la capital, pero somos conscientes de que quizá haya personas dispuestas a tener una mayor movilidad para practicar pádel, hemos optado por afinar este cálculo con otro

---

<sup>3</sup> El tamaño relativo en este caso se puede medir por un dato específico que sea particularmente significativo, por ejemplo, el número de pistas de pádel que tienen otras empresas.

método de estimación de demanda basado en datos sectoriales que proporciona el anuario de estadísticas deportivas.

Estimar la demanda día a día y dentro del día en las diferentes franjas horarias es prácticamente imposible, sin embargo, Madison, empresa que trabaja en el mundo del marketing y la comunicación especializada en las actividades deportivas con 20 años de experiencia en este sector, ha presentado un informe sobre el mundo del pádel en el Padel Pro Show, en este informe se recoge entre otra información la ocupación media de las pistas de pádel. La ocupación media de las pistas de pádel en sus horarios valle oscila entre el 30 y 40%, mientras que en sus horarios pico oscila entre el 70 y 90%, (Madison, 2013). en las Tablas 3.3.2 y 3.3.3 se muestra la ocupación media de las pistas de pádel en función de su tamaño

*Tabla 3.3.2 Agrupación de los clubes en función de su ocupación media.*

Nivel de ocupación de las pistas	Menor o igual al 50%	Del 50% al 80%	Más del 80%
Porcentaje de clubes	44%	50,3%	5,7%

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del informe Madison.

*Tabla 3.3.3 Ocupación media de las pistas de pádel en función del tamaño del club.*

Tipo de club	Pequeños	Medianos	Grandes
% de ocupación de las pistas	58,3%	53,1%	48,5%

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del informe Madison.

El 50,3% se sitúan en un índice de ocupación entre 50 y 80%, y los de tamaño mediano (cómo sería el caso de la potencial empresa estudiada) tienen un índice de ocupación del 53,1%. Por ello, se asumirá que la ocupación media de PadelCAN estará comprendida entre un 53,1% como mínimo y un 58,3% como máximo, por las características de las instalaciones que se pretenden construir, puede parecer una ocupación baja y poco ambiciosa, pero debido a que esta estimación será la que marque la fuente de ingresos de la instalación y por ello su viabilidad, es preferible ser cautos en cuanto a la estimación de esta.

Nuestras instalaciones estarán abiertas 77,5 horas semanales, y contarán con 6 pistas de pádel y la duración media de un partido de pádel es de 1 hora, por tanto, la instalación ofertará a la semana la posibilidad de realizar 465 partidos de pádel. Considerando una ocupación promedio de 55,7% (media entre 53,1% de los clubs medianos, y 58,3% de los pequeños) la empresa tendría una demanda de 259 partidos a la semana, y 1036 partidos al mes.

Los socios pagarán la cuota mensual de socios y por ende se convertirán en socios de las instalaciones. Según el Anuario de estadísticas deportivas publicado por el MECD (2019), y al que se ha hecho alusión anteriormente, de los asistentes a instalaciones deportivas a realizar prácticas deportivas aproximadamente el 20% son abonados o socios a dicha instalación (Gráfica 2.3.10). Así pues, combinando los datos de la ocupación antes hallados y el porcentaje de abonados se obtiene que la instalación tendrá en torno a 52 socios (partidos jugados con un nivel de ocupación del 55,7% y una 20% de la clientela siendo socio de la instalación). En la Tabla 3.3.4 se muestra una segunda estimación de la demanda con estos parámetros, así como su conversión a cantidad monetaria, el cálculo del precio medio se desarrolla en el Anexo I.

Tabla 3.3.4 Estimación de la demanda y conversión a euros.

	Ocupación media	Estimación de la demanda	Nº de usuarios /partidos	Px (€)	Euros/año
Partidos no socios	55,7%	80%	828	16,71	166.030,56 €
Partidos de socios	55,7%	20%	208	6,68	16.673,28 €
<b>TOTAL PARTIDOS</b>			<b>1036</b>	<b>14,7</b>	<b>182.750,4 €</b>
Cuota de socios			52	50	31.200 €
<b>TOTAL INGRESOS</b>					<b>213.950,4 €</b>
<b>MÁXIMA (+20%)</b>			988		256.740,48 €
<b>MÍNIMA (-20%)</b>			1084		171.160,32€

Fuente: Elaboración propia.

Para este segundo método con información sectorial, una vez obtenida la demanda total, se le aplica un 20% inferior y superior, para obtener la demanda mínima y máxima. Como puede observarse los resultados son mucho más comedidos que con el método de las cadenas. Siguiendo una política conservadora serán estos datos los que se tomarán para valorar la viabilidad, la demanda máxima asciende a 256.740,48 €/año, la mínima a 171.160,32 €/año y la esperada a 213.950,4€/año.

## 4 Viabilidad técnica.

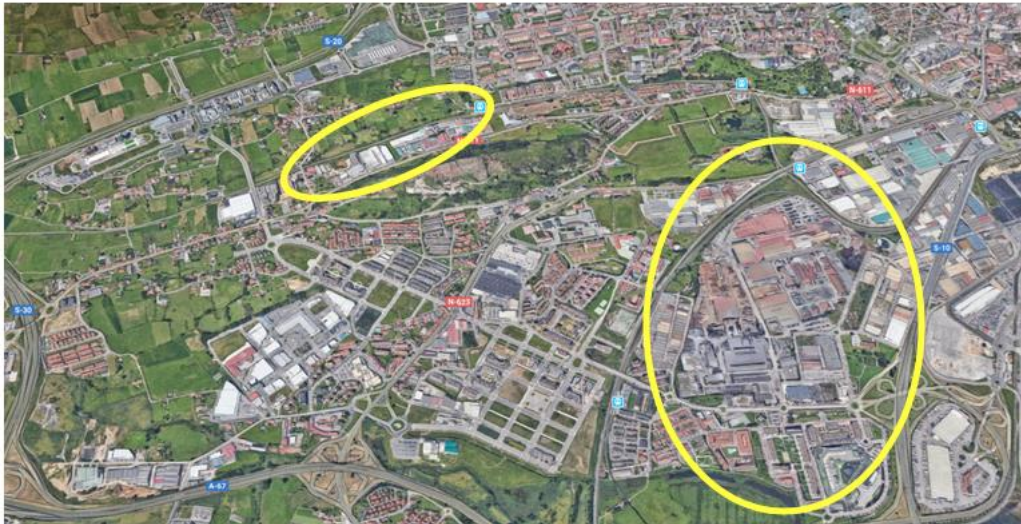
### 4.1 Elementos técnicos clave.

En este epígrafe se realizará el análisis de todas aquellas variables que son necesarias para la puesta en marcha del negocio, se estudiarán la localización, la necesidad de recursos humanos y la inversión necesaria en activos fijos.

#### 4.1.1 Localización y tamaño de la nave.

##### 4.1.1.1 Ubicación.

Esta variable será fundamental para el éxito del proyecto, debido a que la localización será una de las variables que los potenciales clientes, junto con la calidad de las pistas y resto de las infraestructuras, tendrán en cuenta para la elección de este centro frente a la competencia. La empresa se situará en la ciudad de Santander. Por otro lado, dentro de la propia ciudad se instalará el centro dentro de uno de los polígonos existentes, esto se debe a que inicialmente se pretende alquilar una nave industrial ya existente y posteriormente realizar las reformas y rehabilitaciones oportunas para la adecuación de la nave a las necesidades del proyecto. Hay que tener en cuenta que las instalaciones de la competencia directa ya están situadas en diferentes zonas de la ciudad, así, por ejemplo, el Club deportivo básico tenis y pádel Monteverde está situado en la zona de Monte o el Complejo deportivo Ruth Beitia se sitúa cerca del polígono industrial del Alisal. Por todo lo antes mencionado se decide situar inicialmente al proyecto en los polígonos industriales de Peñacastillo o Nueva montaña. En la Figura 4.1.1 se muestra las posibles ubicaciones del emplazamiento del proyecto.



*Figura 4.1.1 Posibles emplazamientos del proyecto.*

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.1.2 Tamaño de la nave.**

Tal y como se ha comentado en el epígrafe de la estrategia comercial, la instalación ofrecerá a sus clientes diversos servicios para los que se necesita un espacio físico en la nave, así como una distribución concreta dentro de la misma. Se han de situar de forma coherente dentro de la nave industrial las diferentes zonas para ofrecer los diferentes servicios junto con las pistas de pádel. Se pretenden construir 6 pistas de pádel *indoor*, este número se debe a que si se decide construir un número elevado de pistas de pádel, los costes asociados a esa construcción no será posible cubrir con la demanda inicial estimada y por el contrario, si se construyen pocas pistas de pádel, estas no cubrirán la demanda de los potenciales clientes, lo que hará que estos se redirijan hacia la competencia.

Como es lógico, el elemento que mayor peso tomará a la hora de elegir el tamaño de la nave en la que se instalará el negocio serán las pistas de pádel, estas tienen un tamaño de 10,8 metros de ancho y 20,8 metros de largo, tal y como informa Padelgalis, empresa líder en construcción de pistas de pádel a nivel mundial (Padelgalis, s.f.). por ello la superficie ocupada por cada pista de pádel es de 224,64 m<sup>2</sup>, debido a que entre cada pista de pádel es necesario dejar un pasillo de acceso se estima que cada una de las pistas ocupará una superficie total de 225 m<sup>2</sup>, en la Figura 4.1.2 se muestra las dimensiones de una pista de pádel estándar.

Gracias a esto se puede calcular la superficie mínima de la planta, las pistas de pádel ocuparán una superficie total de 1350 m<sup>2</sup>, al añadirle la superficie necesaria para la construcción de los vestuarios y demás necesidades se estima que las dimensiones aproximadas de la planta oscilarán entre los 1800-1700 m<sup>2</sup>, no obstante cabe aclarar que las dimensiones de la planta son algo orientativo debido a que si existe un límite inferior pero no superior, esto quiere decir que si se encuentra una nave con una mayor superficie pero se ajuste al presupuesto podrá adquirirse.



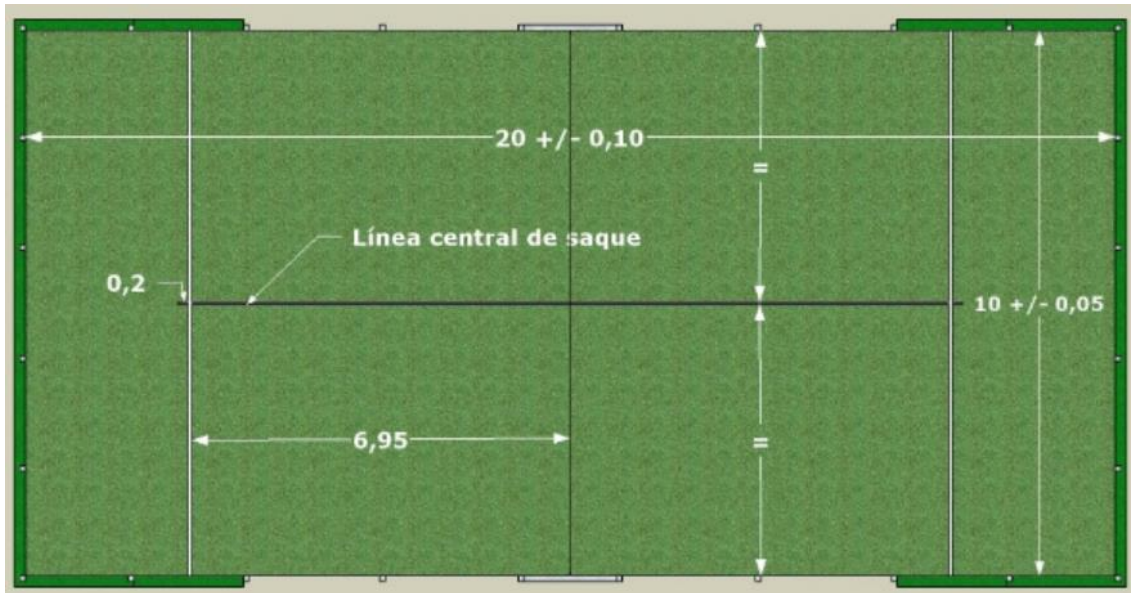


Figura 4.1.2 Dimensiones de una pista de pádel.

Fuente: Padelgalis, (dimensiones en metros)

#### 4.1.1.3 Elección del local.

Una vez se ha reducido los posibles emplazamientos a dos únicas ubicaciones y se dispone del tamaño mínimo que ha de contar la nave se inicia el proceso de selección del local comercial. Se realiza una búsqueda en los principales portales inmobiliarios para comprobar si existen actualmente en el mercado locales comerciales que cumplan con las exigencias planteadas.

De entre todas las naves presentes en el mercado se decide alquilar el local detectado en el portal inmobiliario idealista, esto se debe a que de entre toda la oferta de naves solo se detecta un local que cumpla con las exigencias mínimas. Este local cuenta con una extensión de 1.904 m<sup>2</sup>, lo que supera el tamaño mínimo requerido. Se sitúa en la avenida Parayas, 5. Tiene un precio de 5.000 €/mes. En la Figura 4.1.3 y 4.1.4 se muestra la fachada del local y su disposición interna.



Figura 4.1.3 Fachada de la nave industrial.

Fuente: Idealista.



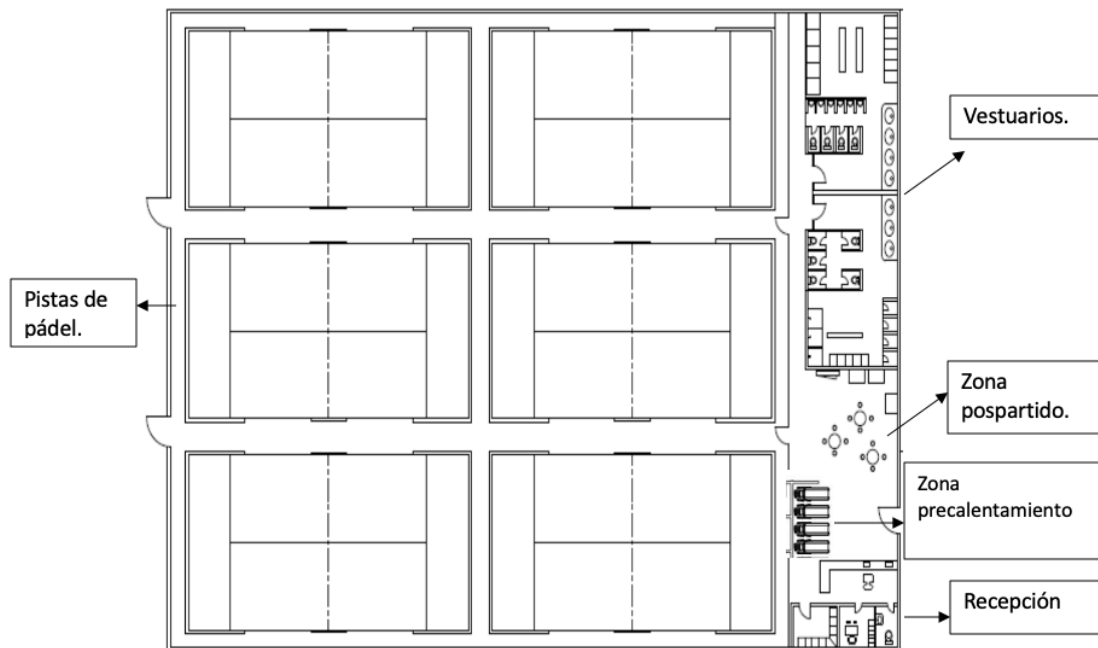
*Figura 4.1.4 Disposición interna de la nave industrial.*

Fuente: Idealista.

#### 4.1.1.4 Layout.

Una vez se dispone de la nave industrial y de sus dimensiones se procede a elaborar el *layout*, situando los diferentes espacios que se han de construir dentro de la nave industrial.

En la Figura 4.1.5 se muestra el plano de la instalación deportiva, en la que se puede observar las diferentes zonas que serán construidas en la nave alquilada.



*Figura 4.1.5 Distribución interna de las diferentes zonas.*

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2 Inversión en activos Fijos.

Una vez se conoce la localización y el *layout* de la empresa es hora de cuantificar los diferentes elementos que serán necesarios adquirir para arrancar el funcionamiento de la empresa.

##### 4.1.2.1 Nave industrial.

Como es lógico, el primer aspecto a tratar es la nave industrial, pues es fundamental ya que en ella se establecerá la empresa para desarrollar su actividad. Durante la elección de la localización ya se realizó la búsqueda del local donde se afincará la empresa.

La empresa se afincará en una nave industrial bajo un contrato de arrendamiento, se decide alquilar en lugar de comprar la nave debido a que se necesitará un menor desembolso inicial para iniciar el proyecto y si este fracasa y se ha adquirido el local este será una carga para la disolución de la empresa.

El coste mensual del alquiler del local será de 5.000€/mes.

##### 4.1.2.2 Pistas de pádel.

Estas suponen el eje central de la empresa, pues es el reclamo principal, así las pistas de pádel han de ser construidas con una calidad inmejorable, por ello se decide otorgar el proyecto a una empresa líder en el sector de construcción de pistas de pádel, por ello se recurre a la empresa Verdepadel, que es una empresa española especializada en construcción de instalaciones deportivas y en la instalación de césped artificial, en la Figura 4.1.6 se muestra una instalación deportiva con pistas *indoor*.



*Figura 4.1.6 Pistas de pádel indoor.*

Fuente: Verdepadel.

Esta empresa ofrece distintos tipos de pistas de pádel entre su catálogo, entre las que destacan la OLIMPIA, BRUTUX y PANORAMIX. Por tratarse de pistas cuya instalación será bajo cubierta se decide apostar por la BRUTUX, que contiene las siguientes características:

- Estructura galvanizada y pintada al horno.
- Tornillería de acero inoxidable con tapones de plástico.
- Juntas de neopreno.



- Césped artificial fibrilado.
- Columnas de iluminación con 4 focos de 400 W.
- Cerramiento con puertas en ambos lados de la pista.
- Paneles de cristal templado de 12 mm de espesor.

Los precios de construcción de cada pista oscilan entre los 12.000 € y los 16.500 € (Verdepadel, s.f.).

#### **4.1.2.3 Snack bar.**

para la zona de post-partido se decide crear un espacio constituido por una serie de máquinas *vending* que ofrezcan bebidas calientes y frías, así como otra que ofrezca snacks y aperitivos, así como una serie de mesas y sillas para que los usuarios puedan descansar tras la práctica deportiva.

Existen varias opciones con respecto a las máquinas *vending*, la primera de ellas es la compra de estas, esta opción a parte de suponer una fuerte inversión en las máquinas obligaría a la instalación a correr con los gastos de mantenimiento y reposición de los productos ofrecidos por dichas máquinas. La otra opción es el alquiler a coste 0, esto quiere decir que la empresa externaliza el servicio de máquinas *vending*, y esta empresa externa será la encargada de proporcionar las máquinas, así como su mantenimiento y reposición, esta empresa se encargará de todo ello a cambio de una importante parte del dinero obtenido por la venta de los productos ofrecidos por las máquinas. Se optará por esta segunda vía debido a que supone una menor inversión inicial y minimiza la implicación de la empresa con el mantenimiento y reposición necesaria para el funcionamiento de esta parte del negocio.

#### **4.1.2.4 Zona de precalentamiento.**

Esta zona estará conforma por diversas máquinas de gimnasio en la que los clientes podrán utilizar para calentar antes de la práctica deportiva, consistirá principalmente en una zona para la práctica deportiva de cardio, que estará compuesta por bicicletas estáticas y cintas para correr, estas serán compradas por la empresa pues se considera que es la opción más sencilla, ya que las empresas que facilitan el alquiler de estas máquinas tienden a alquilar gran volumen de máquinas especializadas en gimnasio.

Para la compra se este tipo de productos se decide contratar los servicios de Gymcompany, una empresa especializada en la venta de equipamiento y maquinaria para gimnasios, se considera que para la zona a construir será suficiente con dos bicis estáticas y con dos cintas para correr. Para las citas de correr se decide adquirir las maquina "Titanium Strength TT2", cuyo precio de mercado es de 595 euros/unidad Gymcompany, s.f.), mientras que para las bicis estáticas se seleccionan las "Fytter RI-04RNG Indoor" cuyo precio de mercado es de 299 euros/unidad (Gymcompany, s.f.).

El monto necesario para adquirir las diferentes maquinas que configuran la zona de precalentamiento asciende a los 1.788 euros.

#### **4.1.2.5 Mobiliario.**

Con respecto al mobiliario necesario para la empresa habrá que considerar el mobiliario necesario para todas las zonas de la empresa, se agrupará el material necesario para la oficina y la recepción, así como la zona de postpartido y vestuarios. En la Tabla 4.1.1 se muestra el material que será necesario adquirir para las diferentes zonas ya mencionadas, así como el imposte de los mismos. Para estimar los importes de dicho

mobiliario se toma como referencia los precios publicados por la empresa Oficit, que se dedica a la venta y distribución de mobiliario y material de oficina.

Tabla 4.1.1 Estimación de la inversión en el mobiliario necesario en función de la zona.

Uds.	Concepto	Importe (€)	Subtotal (€)	Fuente
<b>Oficina</b>				
1	Mesa oficina	70,00	70,00	<a href="https://oficit.com/mesas-de-formacion/mesa-formacion-contour-ml-37.html">https://oficit.com/mesas-de-formacion/mesa-formacion-contour-ml-37.html</a>
2	Silla oficina	80,00	160,00	<a href="https://oficit.com/sillas-giratorias-operativas/sillon-de-oficina-giratorio-gino-5038.html">https://oficit.com/sillas-giratorias-operativas/sillon-de-oficina-giratorio-gino-5038.html</a>
2	ordenador	600,00	1.200,0	<a href="https://store.hp.com/SpainStore/Merch/List.aspx?sel=DTP&amp;ctrl=f">https://store.hp.com/SpainStore/Merch/List.aspx?sel=DTP&amp;ctrl=f</a>
1	Impresora/escáner	150,00	150,00	<a href="https://store.hp.com/SpainStore/Merch/List.aspx?sel=PRN&amp;ctrl=f&amp;fc_ptyp_inkp=1">https://store.hp.com/SpainStore/Merch/List.aspx?sel=PRN&amp;ctrl=f&amp;fc_ptyp_inkp=1</a>
1	Resto mobiliario oficina	100,00	100,00	
1	Mostrador recepción	260,00	260,00	<a href="https://oficit.com/mostradores-de-recepcion/mostrador-oficina-estructura-panel-ml-72.html">https://oficit.com/mostradores-de-recepcion/mostrador-oficina-estructura-panel-ml-72.html</a>
<b>Vestuario</b>				
40	Taquilla vestuario	40,00	1.600,0	<a href="https://taquillea.es/es/taquillas-fenolicas/68-taquilla-6-puertas-1-modulo.html">https://taquillea.es/es/taquillas-fenolicas/68-taquilla-6-puertas-1-modulo.html</a>
4	bancos vestuario	175,00	700,00	<a href="https://taquillea.es/es/bancos-fenolicos/62-banco-1m-sencillo-completo.html">https://taquillea.es/es/bancos-fenolicos/62-banco-1m-sencillo-completo.html</a>
<b>Zona postpartido</b>				
4	Mesas	80,00	320,00	<a href="https://www.themasie.com/es/comprar-mesas-de-cocina/33441-mesa-altaulable-square-bar.html">https://www.themasie.com/es/comprar-mesas-de-cocina/33441-mesa-altaulable-square-bar.html</a>
16	Sillas	21,00	336,00	<a href="https://oficit.com/mobiliario-de-formacion/silla-confidente-y-para-formacion-basic-poli-2001.html">https://oficit.com/mobiliario-de-formacion/silla-confidente-y-para-formacion-basic-poli-2001.html</a>
		<b>TOTAL</b>	<b>4.896,00</b>	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2.6 SaaS.

Tal y como se ha comentado en anteriores epígrafes, la empresa adquirirá bajo un régimen de suscripción un SaaS que ayude en las labores de gestión de la empresa, así como en la gestión de las reservas de las pistas de pádel y las clases ofrecidas.

De entre todos los softwares disponibles en el mercado se decide confiar en la empresa Playtomick-Syltek empresa líder en la gestión de instalaciones de juego de raqueta a nivel europeo, este SaaS facilita una serie de herramientas para la gestión de las instalaciones deportivas, así como, una aplicación en la que los usuarios pueden reservar las pistas y las clases de pádel y pagar en línea mediante una pasarela de pago. Además, Playtomic facilita la creación de la página web de la empresa corriendo ella con los gastos de creación y mantenimiento de esta, el precio del paquete que se pretende contratar asciende a los 59 euros mensuales (Playtomic, s.f.), un precio altamente competitivo y que supondrá un desembolso de 708 euros para el primer año. Los módulos que incluye este paquete son:

- Reserva de pistas, clases y plaza en torneos.
- Comunicación directa con clientes, mediante correo electrónico, APP, mensaje, ...

- Completar partidos publicados por los socios.
- Facturación básica.
- Gestión de tienda y alquiler de material.
- Gestión de escuelas.
- Elaboración de informes y estadísticos.
- Elaboración y mantenimiento de web y APP.

A demás de las características que ya han sido citadas, el uso de este tipo de softwares incrementa los ingresos percibidos por la instalación, pues incrementa de forma considerable las reservas que se producen, debido a que permite una mayor visibilidad de la empresa, así mismo, ayuda a fidelizar a los clientes ya que mejora la experiencia deportiva gracias a sus herramientas de comunicación y aumenta la recurrencia y la repetición de reservas de los jugadores.

#### **4.1.2.7 Instalaciones de saneamiento, eléctricas, iluminación y climatización.**

Debido a que la empresa se instalará en una nave industrial ya construida, esta nave contará desde un inicio con las instalaciones eléctricas y de fontanería necesarias para la puesta en marcha del negocio.

Obviamente se necesitará reformar el local para adecuarlo a las necesidades específicas de la actividad, así por ejemplo será necesaria la instalación de los vestuarios masculinos y femeninos, la construcción de tomas de corriente y las instalaciones de saneamiento para la instalación de la zona pospartido o la zona de precalentamiento. Del mismo modo, será necesario la instalación de equipos de climatización, esta se realizará con equipos evaporativos, que son un equipo que reduce la temperatura mediante la recirculación interna de agua, este sistema permite gestionar de forma eficiente y ecológica la temperatura interna de la instalación, permitiendo ahorros energéticos de hasta el 80% frente a métodos de climatización convencionales (Met Mann, s.f.).

Será necesaria también la construcción de los vestuarios, esta instalación se llevará a cabo por una empresa especializada en la reforma de naves industriales.

Con respecto a la iluminación de la nave industrial, no se modificará la preinstalación de la que disponga la misma, esto se debe a que las pistas de pádel dispondrán de sistemas de iluminación propios, tal y como se ha comentado en el apartado de las pistas de pádel, esto permite que las pistas de pádel dispongan de iluminación propia e independiente del resto de instalaciones, lo que minimiza la necesidad de instalar iluminación alternativa para esta zona.

Por último, será necesaria la modificación de la instalación de agua, pues será necesario abastecer de esta a las zonas de vestuario y post-partido. Se destinará a la reforma de las instalaciones y las modificaciones, así como en la compra de los equipos de climatización un total de 20.000 € (Meat Mann, s.f.).

#### **4.1.3 Recursos humanos.**

Una vez definida la localización de la empresa y los activos que serán necesarios, es hora de analizar los recursos humanos que serán necesarios para la puesta en marcha y el correcto funcionamiento de la empresa. Este recurso jugará un papel fundamental dentro del proyecto, pues la experiencia deportiva de los clientes no solo la ofrecerán

las instalaciones y el precio de estas, también el trato que los empleados y todos los representantes de la empresa.

En primer lugar, será necesario conocer el entorno legal en el que se enmarca y bajo el que se desarrollará el proyecto, para empresa de las características de la planteada, se enmarcará dentro del CNAE 9311 (gestión de instalaciones deportivas) y los empleados estarán amparados por el IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios, así pues, todos los aspectos tratados estarán amparados bajo este convenio.

#### **4.1.3.1 Puestos y actividades.**

Una vez se conoce el marco legal se definirán los diferentes puestos que serán necesarios para el desarrollo de la actividad. Se definirán principalmente tres puestos, la dirección y gerencia, los recepcionistas y los profesores de pádel.

- Recepcionista:

Estos empleados serán la cara visible del negocio, pues serán ellos los encargados de atender directamente a los clientes del club, por ello jugarán un papel fundamental en el proceso de fidelización de los usuarios, por ello jugarán un papel fundamental no solo los conocimientos y la experiencia del trabajador, sino también un trato amable, una actitud cercana, atenta y correcta.

Las funciones que desempeñarán estos trabajadores son:

- Encargados de la recepción y atención a los clientes personalmente, telefónicamente y los clientes derivados de la APP.
- Informar a los clientes sobre las instalaciones, el personal, las actividades y cualquier otra aclaración que estos soliciten.
- Seguimiento del pago de las cuotas de los clientes.
- Gestionar la reserva de pistas.
- Gestión del cobro de las pistas y del arqueo de las cajas.
- Supervisión de las pistas y del resto de las instalaciones.
- Supervisión del cumplimiento de la normativa de las instalaciones.
- Registro y seguimiento de las bajas y altas de los usuarios.
- Seguimiento y control de los productos alquilados.
- Reportar cualquier avería en las instalaciones.

Tal y como se explicará en posteriores epígrafes se contará con tres turnos de trabajo, mañana, tarde y fin de semana. Dependiendo del turno en el que el trabajador se encuentre variará ligeramente en las Figuras 4.1.7 y 4.1.8 se muestran los diagramas de flujo de las actividades a realizar por los empleados en función de su turno de trabajo.

Por último, los empleados del turno de fin de semana seguirán ambos diagramas de flujo, pues estos empleados abrirán y cerrarán las instalaciones.



Figura 4.1.7 Diagrama de flujo para los recepcionistas del turno de mañana.

Fuente: Elaboración propia.

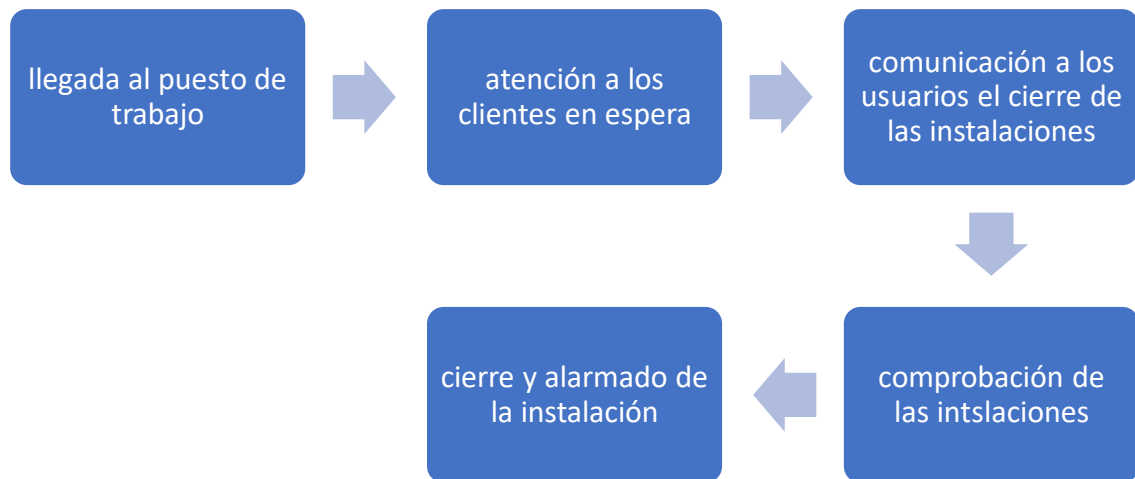


Figura 4.1.8 Diagrama de flujo para los recepcionistas del turno de tarde.

Fuente: Elaboración propia.

- Profesor:

Los profesores se encargarán exclusivamente de las labores de tutorización y enseñanza a los clientes que contraten su servicio, al igual que los recepcionistas, los profesores participan en el proceso de fidelización, por ello su trato con los alumnos ha de ser adecuado y apropiado. Pese a tener solo como principal competencia la enseñanza. Los profesores han de cumplir la normativa interna de la instalación, la supervisión continua de las pistas y del resto de las instalaciones e informar a sus clientes de todo aquello relativo a las instalaciones.

- Dirección:

Este personal realizará en trabajo relativo a las labores de dirección, gestión y administración de la empresa. Sus actividades principales son:

- Selección de los empleados.

- Elección de las tarifas y precios.
- Elección y negociación con los proveedores.
- Responsable del marketing y la dirección comercial
- Seguimiento y evaluación del personal.
- Motivación, elección de la formación y fijación de sueldos del personal.
- Seguimiento de las ventas.
- Seguimiento de la competencia.
- Diseño de las estrategias a seguir por la empresa.
- Contratación y seguimiento de los servicios externalizados.
- Desarrollo y puesta en marcha de los planes de contingencia.

#### 4.1.3.2 Horarios y salarios.

Es hora de abordar las necesidades de personal y la racionalización de la plantilla que será necesaria para el funcionamiento de la empresa, para ello y, en primer lugar, se necesita conocer el horario de apertura de las instalaciones. La instalación abrirá semanalmente 77,5 horas, el horario de apertura es a las 9:00 durante todos los días de la semana y el de cierre es a las 22:30 para los días laborables y 14:00 para los fines de semana. Teniendo estos datos se dimensiona los diferentes departamentos antes descritos.

- Recepcionista:

Se comenzará por los recepcionistas, se propone crear tres puestos de trabajo, debido al horario seleccionado. En la Figura 4.1.9 se muestra los turnos de trabajo establecidos para los recepcionistas.

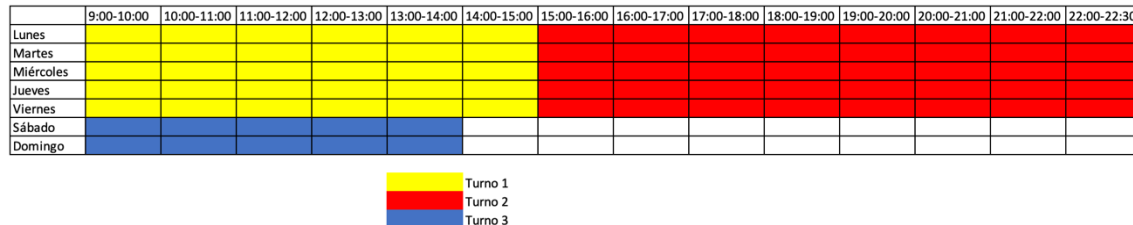


Figura 4.1.9 Turnos de trabajo para los recepcionistas.

Fuente: Elaboración propia.

Para elaborar los turnos se ha tenido en cuenta las restricciones que estipula el convenio en su capítulo IV, hay que tener en cuenta que la media hora de jornada comprendida entre las 20:00 y las 22:30 está catalogada en horario nocturno, así como, el horario de fin de semana, que está catalogado en un régimen salarial distinto.

Inicialmente se pretende contratar a dos personas que trabajen en los turnos 1 y 2 de forma rotativa semanalmente, para que así ambos obtengan el mismo sueldo. El turno 3 será cubierto por el tercer empleado. Los trabajadores comenzarán a trabajar con un contrato temporal de 6 meses, si superan este periodo de prueba, al finalizar el primer contrato se renovaría, esta vez sería un contrato temporal de 1 año. Si tras estos dos contratos el empleado hubiera cumplido con las expectativas se firmaría un contrato indefinido. Debido a que el primer periodo de trabajo de estos empleados se realizará bajo un contrato temporal no es necesario planificar los periodos vacacionales. El salario será desarrollado completamente en el epígrafe de gastos, pero es necesario catalogar en los diferentes grupos y niveles a los diferentes empleados, los recepcionistas están incluidos dentro del Grupo 4, y dentro de este en el Nivel I. El salario base estipulado en el convenio es de 11.453,88 €

- Profesor:

Inicialmente se contará con único profesor que trabajará exclusivamente de lunes a viernes realizando una jornada partida, en la Figura 4.1.10 se muestra la jornada laboral del profesor.

	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-16:00	16:00-17:00	17:00-18:00	18:00-19:00	19:00-20:00	20:00-21:00	21:00-22:00	22:00-23:00
Lunes														
Martes														
Miércoles														
Jueves														
Viernes														
Sábado														
Domingo														

Figura 4.1.10 Jornada laboral del profesor de pádel.

Fuente: Elaboración propia.

La plantilla necesaria de profesores se dimensiona inicialmente con la demanda esperada, no obstante, si se considera que este servicio está sobredemandado por los usuarios se podría contratar a más profesores para impartir las clases. El contrato y las condiciones de este serán iguales a las de los recepcionistas, para catalogar a este tipo de empleados el convenio dispone que los monitores unidisciplinares se encuadran en el Grupo 4, y dentro de este en el Nivel I, El salario base estipulado en el convenio es de 11.453,88 €. Hay que destacar que las clases de pádel comenzarán en septiembre, así pues, este empleado no se contratará hasta dicho mes.

## 4.2 Inversión inicial.

A lo largo de este epígrafe se desarrollarán y cuantificarán todos los costes en los que la empresa incurrirá para su puesta en marcha. Las mayores inversiones se realizarán tanto en la reforma del local como en la construcción de las pistas de pádel, sin embargo, habrá que realizar inversiones inferiores para la compra de la maquinaria deportiva, o el mobiliario. Al monto constituido por las inversiones antes descritas habría que añadir los gastos de constitución de la empresa.

El único punto que no se ha tratado con anterioridad son los costes de constitución de la empresa, para estimar los costes asociados a la constitución se recurre al portal virtual del ayuntamiento de Santander y a la asesoría judicial Easyofer. Los costes de constitución están asociados en gran medida a la elección de la forma jurídica de la empresa, la escritura pública de constitución y las tasas e impuestos pertinentes en las diferentes administraciones, en la Tabla 2.3.1 se muestra los trámites administrativos necesarios para iniciar la actividad, así como los diferentes organismos públicos en los que se tramitan.

Pese a que la forma jurídica será analizada en posteriores epígrafes, se asumirá como capital social necesario a depositar durante la constitución de la empresa 3.000€ y los trámites administrativos supondrán un monto de 600 €, (Ayto. Santander-a, s.f. y Easyofer, s.f.) así pues los costes de constitución supondrán un desembolso de 3.600 €. En la Tabla 4.2.1. se muestra las diferentes inversiones que hay que realizar para la puesta en marcha y la cuantía que estos suponen.

Tal y como puede comprobarse en la Tabla 4.2.1. los costes asociados a la creación y constitución de la empresa ascienden a un total de 110.180,73 €.



*Tabla 4.2.1 Inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto.*

Inversión	Cuantía (€)
Adecuación del local	20.000,00
Pistas de pádel	72.000,00
Mobiliario	4.896,00
Maquinaria deportiva	1.788,00
Alquiler del local y fianza	7.000,00
Gastos publicitarios	
Buzoneo	316,23
Spot radio	580,50
Costes de constitución	3.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>110.180,73</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.1 Financiación de la inversión inicial.

Una vez se ha contabilizado los gastos que supone la inversión inicial, es necesario disponer de los recursos financieros suficientes para realizar el desembolso inicial, estos recursos pueden provenir por tres vías principales:

- Recursos propios de la empresa, los socios de la empresa aportan su propio capital.
- Recursos aportados por terceros sin exigencia de devolución, recursos provenientes de subvenciones gubernamentales y ayudas al emprendimiento.
- Recursos ajenos con exigencia de devolución, son los recursos obtenidos por entidades crediticias, obtenidos con la condición de devolución en fecha y con un interés.

Inicialmente se optará por obtener financiación mediante el uso del primer y tercer punto, el socio capitalista aportará inicialmente 20.000 € y el resto se obtendrá crédito de entidades financieras. Será necesario no solo obtener financiación para la inversión inicial, sino también para disponer de un fondo de maniobra durante el inicio de la andadura de la empresa que asegure su subsistencia durante este periodo. Así pues, se solicitarán 80.000 € a entidades crediticias.

Para conocer las características del préstamo se decide analizar diversas entidades de crédito, y todas cocinen en aspectos básico como:

- Importe máximo: hasta un 80% de la inversión total.
- Plazo: un máximo de 7 años.
- Intereses: Variable referenciado al Euribor anual más un porcentaje preestablecido.
- Amortización: mensual.

Para obtener el tipo de interés al que las entidades financieras ofrecen la financiación a largo plazo se consulta al banco de España. Se usará como interés la media de los interese mensuales de los tipos de interés aplicados por las entidades de crédito durante



el 2020, lo que resulta en un interés del 3,43% (Banco de España, s.f.). En la Tabla 4.2.2 se muestran las características de crédito que será solicitado. En el Anexo II se muestra la tabla de amortización del crédito solicitado.

*Tabla 4.2.2 Características y condiciones de la financiación ajena*

Capital solicitado	80.000,00
Tipo de interés (% nominal anual)	3,43%
Tipo de interés mensual (%)	0,29%
Periodo de tiempo (años)	5
Periodo de tiempo (meses)	60
Frecuencia de pago	Mensual

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco de España.

### 4.3 Estimación de los costes fijos y variables.

En este epígrafe se abordarán los principales costes asociados al funcionamiento del negocio, se distinguirán entre los costes fijos y los costes variables, iniciando el estudio por los fijos.

#### Costes Fijos

- Gastos de personal

Se comenzará por este debido que es uno de los que mayor cuantía supone para el negocio, en este gasto se engloban los salarios que se han de pagar a los empleados, en dicho sueldo se engloba su salario base, los complementos salariales pertinentes y las cuotas a la seguridad social, estas últimas se desglosan en:

- Contingencias Comunes: Cubre las contingencias derivadas de enfermedad común, maternidad y accidente no laboral. Supone el 23,60% de la base de cotización.
- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales: Ofrece la cobertura en accidentes y enfermedades producidas por la actividad laboral y se disgrega en la cotización por la incapacidad temporal (IT) y la de incapacidad permanente, muerte y supervivencia (IMS). El porcentaje de cotización de estas contingencias profesionales es diferente en función de la actividad que realiza la empresa y el puesto del trabajador, de forma que a mayor riesgo mayor es la cotización. En el caso de actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas el total es del 2,05%, de donde un 1,05% es de IT y un 1% de IMS, sin embargo, para trabajos exclusivos de oficina se cotiza un 1,5%, de donde un 0,8% es de IT y un 0,7% de IMS. Del mismo modo para las actividades con CNAE 62 el real decreto-ley 28/2018 dispone los mismos porcentajes que para los trabajadores de oficina, así pues, toda la plantilla tendrá los mismos porcentajes de IT e IMS.
- Horas extra: Existen dos tipos de horas extraordinarias, las de fuerza mayor supondrán un porcentaje del 12% y del 23,60% para las demás.
- Desempleo: Está destinada a sufragar las prestaciones por desempleo. La cotización es diferente según el tipo de contrato, el tipo general supondrá un 7,05%, haciéndose cargo la empresa del 5,5 y el trabajador del 1,55. Para los contratos duración determinada tiempo completo y tiempo parcial supondrán un 8,3, desglosados en 6,7% para la empresa y 1,6% para los trabajadores.

- **Formación Profesional:** Son contribuciones que se hacen para que los trabajadores se favorezcan de cursos de formación para su mejora de la capacidad profesional. Constituye el 0,60% para la empresa y el 0,1% para los trabajadores.
- **FOGASA:** Es el Fondo de Garantía Salarial y cubre las posibles faltas de pago a los trabajadores producidas por la insolvencia de la empresa. Es del 0,20%. Para la empresa.

Los datos antes ofrecidos provienen del régimen general de la seguridad social (MISSM, 2019 y RD-Ley 28, 2018) En la Tabla 4.3.1, se recogen el % de cotización según el régimen general de la seguridad social.

*Tabla 4.3.1 Tipos de cotización del Régimen General de la Seguridad Social.*

TIPO COTIZACIÓN %			
	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
<b>CONTINGENCIAS COMUNES</b>			
<b>Grupo 1</b>	23,64	4,7	28,3
<b>Grupo 2-11</b>	19,1	4,7	23,8
<b>Desempleo</b>			
<b>Trabajadores por cuenta ajena fijos</b>	5,5	1,55	7,05
<b>Trabajadores por cuenta ajena de carácter eventual</b>	6,7	1,6	8,3
<b>FOGASA</b>	0,1	0	0,1
<b>Formación profesional</b>	0,15	0,03	0,18
<b>Accidentes de Trabajo y Según la Enfermedades Profesionales actividad</b>	Actividades deportivas, recreativas o de entretenimiento		
	1,7	1,3	3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de MISSM y Ley 42/2006 (MISSM, 2019; Ley 42/2006).

Para cuantificar la cotización por accidentes de trabajo y según las enfermedades profesionales según el CENAE de la empresa se recurre a la modificación de la Ley 42/2006, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para 2007 que establece que para las empresas cuya actividad principal sea la deportivas, recreativas o de entretenimiento la empresa cotizara el 1,7% y los trabajadores 1,3%, suponiendo un total de 3%. Para conseguir estimar los salarios base de la plantilla se recurre al Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios, en el que se recogen los salarios brutos por categoría y nivel, como ya se ha comentado en anteriores epígrafes, tanto los recepcionistas como los profesores están englobados en la categoría 4 nivel I, en la Tabla 4.3.2 se muestra el salario base recogido en el convenio.

Una vez se dispone de las jornadas laborales de los trabajadores, así como de las bases de cotización a la seguridad social y el salario hora, es relativamente sencillo calcular el sueldo que cobrarán los empleados. En la Tabla 4.3.3 figura los sueldos por empleado contratado. Hay que tener en cuenta, que aparte de las horas, los empleados disfrutan de ciertos pluses por convenio, estos son un plus por dieta (comida o cena) y un plus por kilometraje.

## Proyecto de viabilidad de la implantación de un centro deportivo de pádel

Tabla 4.3.2 Salario base de los trabajadores según Grupo y Nivel.

Grupo	Nivel	Salario base anual (€/año)	Salario base mensual (14 pagas) (€/mes)	Salario base hora (€/h)	Salario base hora extra no festiva (€/h)
<b>Grupo 1</b>	-	15.835,51	1.131,11	9,04	13,56
<b>Grupo 4</b>	1	11.453,88	818,13	6,54	9,81

Fuente: Elaboración propia a partir del IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios.

Tabla 4.3.3 Salario mensual de los empleados.

Trabajador	Nº trabajadores	Salario horas normales	Salario horas extraordinarias	Puls dieta	Plus transporte	% Cotización SS.	Sueldo mensual/trabajador	salario bruto mes
Recepcionista semana	2	784,80	49,05	309,30	76,00	34,13%	1.635,25	1.219,15
recepcionista fin de semana	1	-	392,40	115,60	30,40	34,13%	722,16	538,40
Profesor	1	1.046,40	-	289,00	76,00	34,13%	1.893,11	1.411,40
Gerente	1	1.446,40	-	289,00	76,00	34,13%	2.430	1.811,40

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se muestra en la Tabla 4.3.3 los salarios de todos los empleados de la empresa ascienden hasta los 8.315,39 € mensualmente, lo que supone 99.784,68 € anuales.

- SaaS.

Las características, ventajas y precio de este servicio ofrecido por Playtomic se ha estudiado anteriormente, se adquirirá este software bajo un modelo de suscripción, que se abonará a la empresa Playtomic al iniciar el mes en curso en el que se haga uso y disfrute del servicio, este software tiene un coste mensual de 59 €.

- Alquiler.

El alquiler se ha desarrollado en mayor profundidad en epígrafes anteriores, el alquiler mensual asciende a 5.000 €.

- Seguro.

Al igual que el resto de las actividades económicas y para salvaguardar los activos de potenciales desperfectos o pérdidas es necesaria la contratación de seguros, este seguro deberá de cubrir los activos de los que disponga la empresa, así como un seguro de responsabilidad civil, debido a las características de la empresa. Se decide contratar los servicios de la empresa aseguradora Seguros Corazón, pues aparte de proporcionar el seguro, ofrecen asesoramiento jurídico a empresas nuevas. El seguro consta de las siguientes características:

- Daños ocasionados a consecuencia de un incendio
- Daños por Agua o rotura de tuberías
- Riesgos Climatológicos: lluvia, viento, pedrizo
- Daños eléctricos: subidas o bajas de tensión.

- Pérdidas consecuenciales por paralización de la actividad a consecuencia de un siniestro cubierto.
- Roturas de cristales, espejos, rótulos, mármoles, sanitarios.
- Equipos ofimáticos: ordenadores
- Responsabilidad Civil de Explotación, Locativa y Patronal según necesidades.
- Robo de mercancías y material deportivo
- Pérdida de mercancía y/o bienes refrigerados por fallo en el subministro eléctrico.
- Material deportivo que transportes para torneos o competiciones organizadas por tu tienda deportiva.

El precio de dicho seguro asciende a los 1.200 € anuales (Seguros Corazon, s.f.)

- Amortización.

Para calcular el gasto de amortización es necesario conocer todos aquellos activos que serán sensibles de ser amortizados durante su vida útil, estos serán las inversiones realizadas en las obras de adecuación del local y en la construcción de las pistas de pádel, junto con la adquisición del mobiliario y las maquinas deportivas de la zona de precalentamiento. Se realizará una amortización lineal para simplificar los cálculos.

Hay que tener en cuenta un aspecto importante, el local no se posee en propiedad, sino que se alquila, para este tipo de situaciones, el plan general contable establece mediante su norma tercera que las inversiones realizadas por el arrendatario y que no sean separables del activo arrendado serán contabilizados como un activo inmovilizado material y el tiempo de amortización será en mínimo entre la vida útil del activo que va a ser amortizado y el contrato de arrendamiento del activo arrendado (Real decreto N° 1514, 2007).

Bajo este supuesto serán amortizados las inversiones realizadas en la adecuación del local y la construcción de las pistas de pádel, hay que tener en cuenta que el contrato de alquiler se realizará a 5 años prorrogables a otros 5, así pues, el periodo de arrendamiento serán 10 años, que es claramente inferior a la vida útil.

El resto de los activos serán amortizados bajo un coeficiente lineal calculado con su vida útil, cumpliendo siempre los coeficientes y periodos máximos estipulados en la citada ley. En la Tabla 4.3.4 se muestra los activos que serán amortizados, así como la tasa de amortización y el coste de amortización de estos.

Tabla 4.3.4 Tabla de amortización.

Elemento amortizado	Valor de adquisición	Tiempo amortización (años)	Tasa de amortización	Cuota de amortización (€/año)	Cuota de amortización (€/mes)
Obras adecuación del local	20.000,00	10	10,00%	2.000,00	166,67
Obras pistas de pádel	72.000,00	10	10,00%	7.200,00	600,00
Mobiliario	4.896,00				
Equipos informáticos	1.350,00	4	25,00%	337,50	28,13
Resto de mobiliarios	3.546,00	10	10,00%	354,60	29,55
Maquinaria deportiva	1.788,00	9	11,11%	198,67	16,56
<b>TOTAL</b>				<b>10.090,77</b>	<b>840,90</b>

Fuente: Elaboración propia.

- Gastos financieros y comisiones bancarias.

Para la puesta en marcha del negocio es necesario pedir financiación ajena, esta financiación asciende hasta los 80.000€, este crédito será pagado mensualmente con un tipo de interés nominal del 3,45%, en el Anexo II se muestra la amortización de dicho crédito durante los 5 años, durante el primer año se devolverá 17.434,00 € del crédito concedido, del cual 2.510,85 € serán por los intereses del mismo.

- Impuestos y tasas.

Debido a que la empresa será instaurada en la ciudad de Santander, será aquí donde se paguen los impuestos y tasas que el consistorio estime oportunos, en el portal del ayuntamiento de Santander se indica que la empresa estará obligada a pagar el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) y el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), así como otra serie de tasas que granaba a las empresas de forma indirecta (Ayto. Santander, s.f.). Debido a que el local donde se desarrolla la actividad comercial no será de titularidad de la empresa, esta estará exenta de pagar el impuesto sobre bienes inmuebles, este será abonado por el arrendador de la nave industrial. La suma de los diferentes impuestos y tasas que la empresa deberá abonar asciende hasta los 794,77 € (Jorin, 2019).

#### Costes variables.

- Suministros.

Dentro de los suministros se encuentra la luz, el agua y conexión telefónica e internet, estos serán estudiados de forma independiente.

La factura de luz está compuesta por una parte fija y otra variable, en la fija se encuadra la potencia contratada, debido a que la localización será una nave industrial con la preinstalación eléctrica se asumirá que esta nave cuenta con una potencia contratada de 15Kw, por tratarse de una nave industrial con una potencia igual o superior a 15Kw, esta estará dotada con un máxímento en el ICP (Interruptor de Control de Potencia), lo que impedirá que se produzcan cortes de suministros y apagones en la instalación si se supera la potencia contratada en un pico de consumo.

Dentro de la parte variable se encuadra el consumo de energía eléctrica, para poder calcular el termino energía es necesario conocer el consumo de los diferentes aparatos eléctricos y electrónicos que usarán corriente eléctrica, así como el tiempo que estos estarán conectados a la red eléctrica. Por último, es necesario conocer el precio unitario del Kwh, este se asumirá como 0,1337 €/Kwh (Selectra-a, s.f.y Selectra-b, s.f.). en la Tabla 4.3.5 se muestra la potencia y el tiempo estimado de los diferentes aparataos eléctricos de la instalación.

*Tabla 4.3.5 Potencia eléctrica consumida.*

Aparato eléctrico	Potencia (Kw)	Tiempo uso (h/mes)	Consumo eléctrico (Kw/mes)
Equipo climatización	5,4	120	648
Equipo informático	0,01	310	3,1
Alumbrado	0,24	310	74,4
Pistas de pádel	0,8	6.504	5.203,2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Selectra (Selectra-a, s.f.y Selectra-b, s.f.).

Para el cálculo del tiempo de uso se supone que la mayoría de los equipos eléctricos estarán conectados durante toda la apertura mensual de la instalación (310h), sin

embargo, para el cálculo del tiempo de las pistas de pádel se usa a estimación que se ha realizado en el apartado de estimación de la demanda, lo que arroja que las pistas de pádel serán utilizadas durante 271 h/semana.

Una vez se dispone del consumo eléctrico mes de los diferentes aparatos eléctricos es relativamente sencillo el cálculo del coste de consumo eléctrico, el coste estimado de la luz será pues de 873,97 € asumiendo un periodo de facturación de 30 días.

Para el consumo de agua se dificulta el cálculo ya que es más difícil la estimación de consumo de agua por cliente, se supondrá un consumo de 70 l de agua por cliente, el precio del m<sup>3</sup> de agua en la ciudad de Santander es de 1,76 €/m<sup>3</sup> (Aqualia, s.f.), dentro de este precio se incluye el abastecimiento de agua y el canon de saneamiento. Se supondrá, al igual que para el consumo eléctrico, los 258 partidos/semana calculados anteriormente, debido a que cada partido es jugado por 4 jugadores al mes visitarán las instalaciones 4.128 clientes, realizando un consumo de agua de 288,96 m<sup>3</sup> de agua, lo que supone un coste de 508,57 €/mes

Una vez se tiene estimado el consumo de agua por los clientes es necesario añadir un nuevo coste que combina el consumo de energía eléctrica y consumo de agua, el proceso de calentar el agua para que los usuarios de las instalaciones dispongan de agua caliente. Para el cálculo de este coste se asume nuevamente que el consumo de agua por cliente es de 50 l, además del precio del Kwh que es de 0,1337 €/Kwh. Por último, se sume que la temperatura a la que ingresa el agua a la instalación es de 15°C y se calentará hasta una temperatura de 40°C, una vez se disponen de estos datos se calcula que el coste de calentar los 50 l de agua hasta la temperatura requerida es de 0,19 €. Lo que redunda en un coste mensual de 784,32 €.

Por último, será necesario contratar servicios de telefonía e internet, debido a que la instalación deportiva no ofrecerá a sus clientes servicios de *wifi* o similares se puede contratar un servicio de telefonía e internet estándar que cubra las necesidades de la administración, se decide contratar los servicios de Vodafone business, lo que supondrá un coste de 39,66 €/mes. En la Figura 4.3.1 se muestra los servicios con los que cuenta la oferta de Vodafone, así como el precio de este.

	<b>CONDICIONES</b>	<a href="#">Ver detalles</a>
One Mini Profesional	12 meses de permanencia. Cuota de línea incluida	
	<b>INTERNET</b>	100Mb Fibra Óptica
	<b>FIJO</b>	Llamadas ilimitadas a fijos y móviles
	<b>MÓVIL</b>	4GB y 200 minutos gratis
		<b>39,66</b> €/mes sin IVA
		<a href="#">Ver líneas adicionales</a>

Figura 4.3.1 Características del servicio de telefonía e internet.

Fuente: Vodafone.

- Publicidad.

Durante el primer año será necesario realizar campaña publicitaria específica, a parte de las ya mencionadas anteriormente, para dar a conocer las instalaciones, así como sus características y precios. Para ello, se dispone inicialmente repetir las campañas publicitarias en radio durante los periodos vacacionales, coincidiendo así con la llegada de turistas a la ciudad, y, además, en septiembre se realizará una nueva campaña de



buzoneo por las diferentes universidades de la ciudad coincidiendo con el comienzo del curso. Para el cálculo del coste de las diferentes campañas publicitarias que se realizarán durante el año se asumirán los mismos precios que para la campaña publicitaria realizada antes de la apertura de las pistas. Por lo antes mencionado el gasto en publicidad asciende hasta los 1.477,23 a razón de dos ciclos de *spots* en las radios locales durante el verano y semana santa (580,5 €/campaña) y una campaña de buzoneo en septiembre por las universidades de la ciudad (316 €).

- Comisión por reservas.

Como ya se ha comentado con anterioridad el SaaS mediante el cual los usuarios de la instalación pueden hacer y pagar la reserva de forma telemática, cobra una comisión en concepto de pasarela de pago, por el cual la empresa Playtomic se queda con un porcentaje pre estipulado de la cuota pagada por los usuarios al reservar la pista (Tabla 3.2.3), estos porcentajes quedan recogidos en los términos y condiciones del contrato firmado por ambas partes, los porcentajes son:

- Comisión del 10% para transacciones realizadas con más de 24 horas de antelación
- Comisión del 15% para transacciones realizadas entre 24 a 2 horas de antelación.
- Comisión del 20% para transacciones realizadas con 2 horas o menos de antelación.

Debido a que es imposible conocer el momento en el que los potenciales clientes realizarán la reserva, así pues, se asumirá como comisión el 15%. Se reservarán 258 veces las pistas de pádel a la semana, y asumiendo un precio medio de alquiler de pista de 14,7 (calculado mediante media ponderada teniendo en cuenta el porcentaje de distribución de socios vs. no socios y horas pico vs. horas valle) se obtiene que las comisiones de la pasarela de pago ascienden hasta los 2.275,56 €/mes. En la Tabla 4.3.6 se muestra el conjunto de gastos a los que la empresa está sometida.

Tabla 4.3.6 Costes fijos y variables

Coste	Cuantía (€/mes)	Cuantía (€/año)	%
<b>Coste Fijos</b>			
Personal	8.315,39	99.784,67	44,5%
SaaS	59,00	708,00	0,3%
Alquiler	5.000,00	60.000,00	24,1%
Seguro	-	1.200,00	0,5%
Amortización	840,90	10.090,77	4,5%
Suministros			
Teléfono e internet	39,66	475,92	0,2%
Consumo eléctrico	178,30	2.139,63	1,0%
Impuestos y tasas	-	794,77	0,4%
Préstamo y comisiones bancarias	-	2.510,85	1,1%
<b>Costes variables</b>			
Comisión por reserva de pistas	2.276,26	27.315,11	12,2%
Suministros			
Consumo eléctrico pistas	695,67	8.348,01	3,7%
Consumo de agua	508,57	6.102,84	2,7%
Calentar agua	784,32	9.411,84	4,2%
Publicidad	-	1.477,23	0,7%
<b>TOTAL</b>		224.359,64	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Los únicos costes que se puede imputar directamente a los clientes será la luz consumida por la iluminación de las pistas de pádel y el consumo de agua, así como el

gasto de calentar el agua y la publicidad, pues el resto de los suministros serán necesarios independientemente de si hay clientes en las instalaciones.

El consumo de energía por pista y hora es de 0,8 Kw y en cada pista jugarán 4 personas, así pues, el coste por jugador será de 0,02674 €/jugador. Como se ha estimado anteriormente el consumo de agua será de 70 l por jugador, lo que supone un coste de 0,088 €/jugador y 0,19 €/jugador para calentar dicha agua. Por último, se calcula el coste de la publicidad, este se calcula con el coste total invertido en publicidad dividido entre los potenciales visitantes del año, lo que arroja que cada visita a la instalación cuesta 0,12 €/jugador. En la Tabla 4.3.7 se muestra los costes variables unitarios, teniendo como base unitaria a un individuo que hace uso y disfrute de las instalaciones deportivas.

Tabla 4.3.7 Costes variables unitarios

Coste Variable	Coste unitario (€)
Iluminación de la pista de pádel	0,027
Consumo de agua	0,12
Comisión de reserva de pista de pádel	0,55
Publicidad	0,029
Gasto en calentar el agua	0,19
<b>TOTAL</b>	<b>0,916</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.1 Balance provisional inicial.

Una vez se ha realizado la inversión inicial y se ha realizado la reforma de la nave industrial, construido las pistas de pádel y amueblado las diferentes estancias de la nave industrial la empresa estará lista para abrir sus puertas al público, la situación de la empresa en este momento queda reflejada en el balance de situación inicial, en la Tabla 4.3.8 se muestra el balance provisional inicial de la empresa antes de abrir las instalaciones al público.

Tabla 4.3.8 Balance de situación inicial.

	DIC 202-1
<b>INMOVILIZACIONES</b>	<b>98.684,00</b>
Pistas de pádel	72.000,00
Obras de adecuación del local	20.000,00
Instalaciones y mobiliario	6.684,00
maquinas deportivas	1.788,00
equipos informáticos	1.350,00
resto de mobiliario	3.546,00
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.316,00</b>
Deudores	0,00
Agencia Tributaria	0,00
Clientes	0,00
Dinero	1.316,00
En el banco	1.316,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100.000,00</b>



<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>20.000,00</b>
<b>Fondos propios</b>	
<b>Capital (aportación de los socios)</b>	<b>20.000,00</b>
<b>Resultado del periodo</b>	
<b>DEUDAS A LARGO PLAZO</b>	<b>80.000,00</b>
<b>Préstamo bancario</b>	<b>80.000,00</b>
<b>DEUDAS A CORTO PLAZO</b>	<b>0,00</b>
<b>Préstamo bancario</b>	
<b>Con empleados</b>	
<b>Con los suministradores</b>	
<b>Con la Agencia Tributaria</b>	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>100.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4 Pérdidas y ganancias.**

Una vez se han establecido los principales costes asociados al funcionamiento del negocio y el balance de situación inicial es hora de iniciar el estudio de la cuenta de pérdidas y ganancias.

##### **4.4.1 Ingresos.**

Para iniciar el estudio de los potenciales ingresos que se obtendrán al explotar la instalación deportiva es necesario recordar que la instalación deportiva obtendrá ingresos principalmente por tres vías, el alquiler de las pistas de pádel, la cuota mensual que abonan los socios de la instalación y la impartición de clases tutorizadas de pádel.

Estas vías se estudiarán de forma independiente, comenzando por los ingresos producidos por el alquiler de las pistas de pádel, para el cálculo de estos ingresos es necesario rescatar las premisas que se han realizado en la estimación de la demanda, se estima una ocupación media de las pistas deportivas del 55,7% y que el 20% de las visitas estarán realizadas por socios, así como los precios de los diferentes alquileres en función del tipo de cliente y el horario que quedan reflejados en la Tabla 3.2.3. por otro lado, las instalaciones perciben ingresos por las clases de pádel, se estima que la instalación será capaz de fidelizar a 40 alumnos que perciben clases dos días a la semana, esta estimación se realiza con los datos extraídos del análisis realizado por el país a diferentes clubs de pádel alumnos vendrán principalmente de las campañas de buzoneo que se llevará a cabo en las diferentes universidades de la ciudad y de los hijos de los socios de la instalación.

##### **4.4.2 Gastos.**

Los gastos a los que la empresa está sometida se han desarrollado en anteriores epígrafes, estos son:

- Gastos de personal.
- Cuota del SaaS.
- Alquiler de la nave industrial.
- Seguro.
- Amortización.

- Teléfono e internet.
- Consumo eléctrico.
- Consumo de agua.
- Pago de intereses préstamo bancario.
- Comisión por pasarela de pago por reserva y pago de pistas.
- Tasas e impuestos.
- Publicidad.

En la Tabla 4.4.1 se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias para el primer ejercicio de la empresa. Así mismo, en el Anexo III se muestra de forma detallada la cuenta de resultados mensual para el primer ejercicio.

*Tabla 4.4.1. Cuenta de resultados del ejercicio.*

	<b>TOTAL</b>	<b>% sobre ingresos</b>
<b>Ventas</b>		
Alquiler pistas	182.750,40	85,42%
Cuota de socios	31.200,00	14,58%
<b>Total ventas del periodo</b>	<b>213.950,40</b>	
<b>Gastos</b>		
Gastos de personal	77.067,34	36,02%
Gastos del SaaS	708	0,33%
Alquiler local	60.000,00	28,04%
Seguro	1.200,00	0,56%
Amortización	10.090,77	4,72%
Suministros		0,00%
Teléfono e internet	475,92	0,22%
Electricidad	19.899,48	9,30%
Agua	6.102,84	2,85%
Tasas e impuestos	794,77	0,37%
Gastos financieros	2.510,85	1,17%
Comisión por reserva de pista	27.315,11	12,77%
Publicidad	1.477,00	0,69%
<b>Total gastos del periodo</b>	<b>207.642,08</b>	<b>97,05%</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>6.308,32</b>	<b>2,95%</b>
<b>Impuesto sobre beneficios</b>	<b>1.577,08</b>	<b>0,74%</b>
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>4.731,24</b>	<b>2,21%</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5 Balance de situación al cierre del ejercicio.

Una vez se dispone de la cuenta de pérdidas y ganancias para el primer ejercicio y previo paso de la obtención del presupuesto de tesorería, que puede verse en el Anexo III, se obtiene el balance de situación al cierre del primer ejercicio, este balance se muestra en la Tabla 4.5.1.

Tabla 4.5.1 Balance de situación al inicio y al cierre del primer ejercicio.

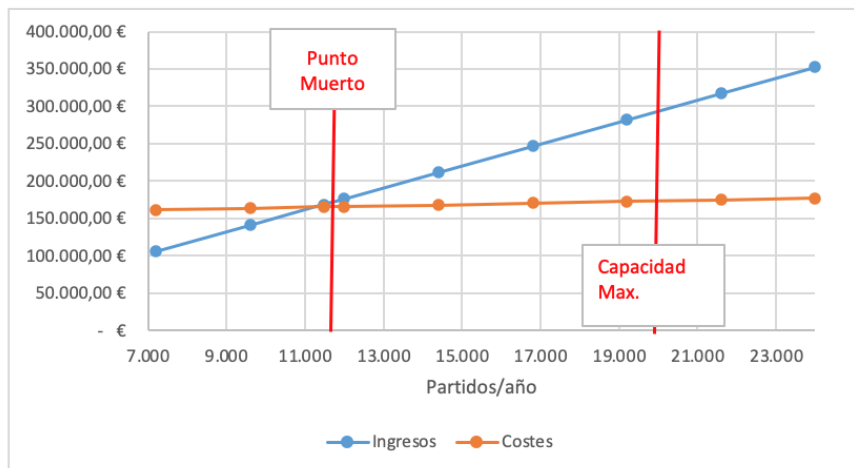
	Inicio	Cierre
<b>INMOVILIZACIONES</b>	98.684,00	88.593,23
Pistas de pádel	72.000,00	64.800,00
Obras de adecuación del local	20.000,00	18.000,00
Instalaciones y mobiliario	6.684,00	5.793,23
maquinas deportivas	1.788,00	1.589,33
equipos informáticos	1.350,00	1.012,50
resto de mobiliario	3.546,00	3.191,40
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	1.316,00	11.420,74
Deudores		
Agencia Tributaria		
Clientes		
Dinero	1.316,00	11.420,74
En el banco	1.316,00	11.420,74
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	100.000,00	100.013,98
<b>FINANCIACIÓN</b>		
<b>PATRIMONIO NETO</b>	20.000,00	24.731,25
Fondos propios		
Capital (aportación de los socios)	20.000,00	20.000,00
Resultado del periodo		4.731,25
<b>DEUDAS A LARGO PLAZO</b>	80.000,00	65.076,85
Préstamo bancario	80.000,00	65.076,85
<b>DEUDAS A CORTO PLAZO</b>	0,00	10.205,88
Préstamo bancario		
Con empleados		6.422,28
Con los suministradores		2.206,52
Con la Agencia Tributaria		1.577,08
<b>TOTAL PASIVOS</b>	100.000,00	100.013,98

Fuente: Elaboración propia.

## 4.6 Intervalo operativo.

Por último, se realizará el estudio del intervalo operativo de la empresa, para ello es necesario definir de antemano los costes totales a los que la empresa está sometida, tanto los costes fijos como los costes variables. Estos costes ya han sido calculados en epígrafes anteriores (Consultar Tabla 4.3.6 y Tabla 4.3.7), además de los costes es necesario calcular los ingresos que obtiene la empresa, se cree conveniente aclarar que el estudio del intervalo operativo se hará exclusivamente teniendo en cuenta los ingresos provenientes del alquiler de las pistas de pádel, pues este supone aproximadamente el 90% de los ingresos totales de la explotación (Consultar Tabla 4.41). Una vez se dispone de los costes asociados y de los ingresos se puede obtener el intervalo operativo, este se muestra en la Gráfica 4.6.1

Gráfica 4.6.1 Intervalo operativo expresado en partidos

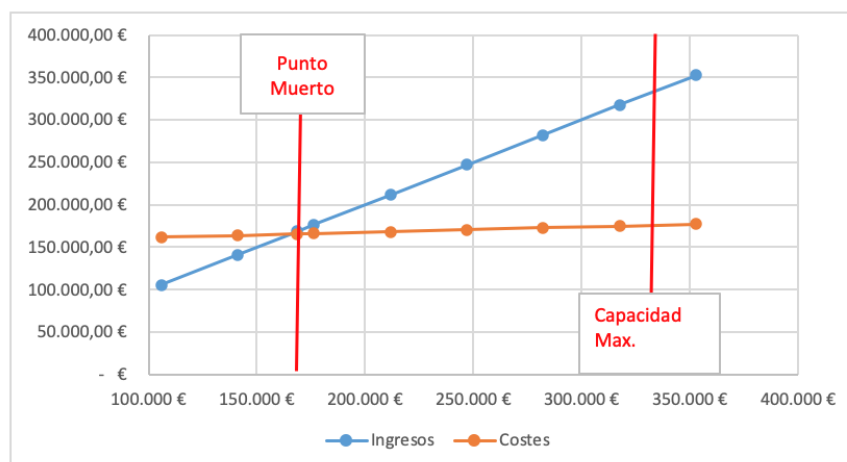


Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se muestra en la Gráfica 4.6.1. para el intervalo operativo propuesto no existe el punto de Producción estándar máxima, esto se debe a que los costes variables asociados solo dependen del cliente, por tratarse de este tipo de situación también ocurre que la capacidad máxima de producción se sitúa antes de la producción máxima rentable. Para la empresa la capacidad máxima se sitúa en los 22.320 partidos anuales, momento que supone tener una ocupación del 100%, por otro lado, el punto muerto se sitúa en los 11.472 partidos. En el Anexo IV se muestra cómo se realiza el cálculo del punto muerto.

A demás de lo antes expuesto, la Gráfica 4.6.1 muestra que la empresa es viable técnicamente en el intervalo producido por el punto muerto y la capacidad máxima de la empresa (líneas horizontales). En la Gráfica 4.6.2 se puede observar el intervalo operativo, pero esta vez se expresa en euros en lugar de partidos jugados, para ello se multiplica el número de partidos por el precio medio del alquiler de la pista.

Gráfica 4.6.2 Intervalo operativo expresado en euros.



Fuente: Elaboración propia.

## 5 Viabilidad financiera.

En este epígrafe se analizará la viabilidad financiera del proyecto, que consiste en valorar si las expectativas del negocio son suficientes para rentabilizar las inversiones,

o lo que es lo mismo, si los beneficios previstos para la empresa son suficientes para soportar los costes de la financiación ajena y obtener una rentabilidad adecuada.

## 5.1 Adecuación de la demanda a las necesidades técnicas.

En primer lugar, se analizará la adecuación de la demanda a las necesidades técnicas, para ello es necesario definir los intervalos comerciales y el intervalo operativo. El intervalo comercial queda definido por la demanda máxima (Dmax) y mínima (Dmin), estas demandas han sido estudiadas en el apartado de análisis de la demanda, así pues. Por otro lado, el intervalo operativo está definido por las ventas que se han de producir (en este caso alquiler de pistas de pádel) para garantizar que no se producen pérdidas (Pmin o Punto Muerto) y la capacidad máxima de producción de la empresa (Pmax) Consultar Tabla 3.3.4 para la estimación de las demandas máximas y mínimas y el Anexo IV para el Punto Muerto. En la Tabla 5.1.1 se recogen las cuatro magnitudes comentadas anteriormente, así como su conversión en euros.

En la Figura 5.1.1 se muestra la comparación entre el intervalo comercial y el operativo.

Tabla 5.1.1 Nivel productivo y demanda esperada para la empresa.

	Partidos/año	Total ingresos (€)
D min	11.851	171.160,32
D max	13.012	256.740,48
P min	11.247	165.330,90
P max	22.320	328.104,00

Fuente: Elaboración propia.

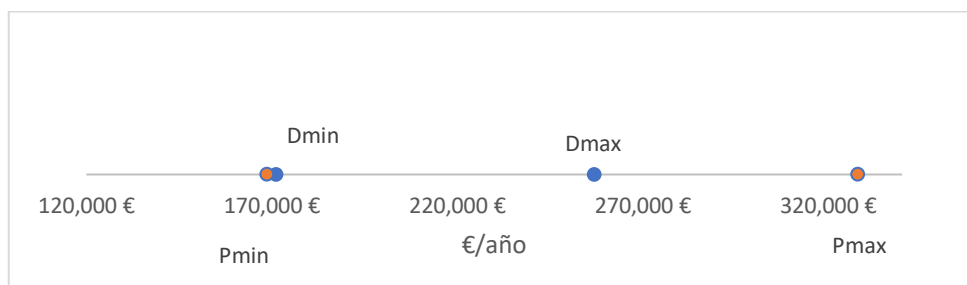


Figura 5.1.1 Comparativa entre el intervalo comercial y el intervalo operativo en euros/año.

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como puede observarse en la Figura 5.1.1 la demanda mínima estimada se sitúa por encima de la producción mínima, esto quiere decir que la empresa será capaz de no incurrir en pérdidas aun cuando la demanda de las pistas de pádel por parte de los clientes sea mínima. Por otro lado, es necesario calcular la holgura existente entre la demanda mínima prevista (Dmin) y la producción mínima para obtener beneficios (Pmin). Esta holgura indica el margen de error que se puede tener en el cálculo sin que dicho error afecte a la viabilidad del proyecto, la holgura para las demandas y producciones estimadas es del -3,38%. Cabe aclarar que esta holgura será aún mayor, esto es debido a que la P min está calculada únicamente con los ingresos provenientes del alquiler de las pistas, lo que hace que este valor esté sobreestimado.

## 5.2 Valor Actualizado Neto.

Una vez se ha establecido la demanda, es hora de evaluar la rentabilidad de la inversión mediante el cálculo del Valor Actualizado Neto (VAN). En primer lugar, es necesario conocer los flujos de caja que se obtendrán durante los diferentes ejercicios. Además de los flujos de caja, será necesario conocer el horizonte temporal, se realizará el estudio con un horizonte de 10 años debido a que este es el periodo en el que se decidió amortizar el grueso de la inversión en activos fijo. En el Anexo V se muestran los flujos de caja de los primeros 10 ejercicios de la empresa. Cabe aclarar que para el cálculo de los ingresos y costes se ha supuesto una ocupación media de las pistas del 55,7% y la reinversión en activos fijos cuyo periodo de amortización ha finalizado durante los primeros 10 años (equipos informáticos y maquinaria deportiva).

Una vez se dispone de los flujos de caja es necesario el cálculo de la tasa de descuento. En el Anexo VI se realiza el cálculo de la tasa de descuento, así como del VAN.

El VAN de la operación es de 30.785,59 €, lo que no solo revierte la inversión inicial, sino que se generan beneficios, lo que indica que la operación es viable. Se decide realizar un análisis de sensibilidad tomando como variable la ocupación media de las pistas, generando así una serie de escenarios, partiendo desde uno pesimista con unas ventas inferiores a las estimadas y otros con unas ventas superiores. En la Tabla 5.2.1 se muestra el análisis de sensibilidad del VAN.

*Tabla 5.2.1 VAN de la inversión en función de la ocupación media de las pistas.*

Ocupación media	VAN
45%	- 187.699,49
50%	- 85.603,66
55%	16.492,17
55,7%	30.785,59
60,0%	118.588,00
65%	220.683,83
70%	322.779,66

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como puede comprobarse en la Tabla 5.2.1, para la ocupación estimada en apartados anteriores según el tamaño de las instalaciones (55,7%) se obtienen un retorno de la inversión positivo, así para tasas de ocupación superiores al 55%, lo que garantiza que aún si se cumple el escenario más conservador de ocupación media la inversión resulta ventajosa.

## 5.3 Fuentes de financiación.

Tal y como se ha abordado en el apartado 4.2.1 Financiación de la inversión inicial, la empresa necesita capital ajeno para poder ponerse en funcionamiento, concretamente se han de solicitar un crédito de 80.000€ para poder financiar los costes asociados a la inversión inicial. A lo largo de este epígrafe se explorará los diferentes mecanismos con los que cuenta la empresa para obtener este monto y como afectan estos a la viabilidad del proyecto.

Ya se han analizado las diferentes vías por las que las empresas pueden obtener financiación externa, para la puesta en marcha de la empresa se decide solicitar un

préstamo ICO a través del banco Santander, este préstamo se llama ICO empresas y emprendedores y cuenta con las siguientes características (Banco Santander, s.f. e ICO, s.f.):

- Dirigida a autónomos y empresas de cualquier tamaño.
- Financiación destinada a:
  - Proyectos de inversión.
  - Necesidades de liquidez.
  - Necesidades tecnológicas.
  - Adquisición de activos fijos nuevos o de segunda mano.
  - Adecuación y reforma de instalaciones.
  - Adquisición de empresas.
  - Rehabilitación o reforma de edificios.
- Plazos de financiación de 1 a 20 años.
- Condiciones ventajosas ajustadas al proyecto de inversión.
- Hasta 12,5 millones de euros por cliente.
- Financiación de hasta 100% del proyecto de inversión.
- Modalidad: préstamo, leasing, renting o línea de crédito
- 3 años de carencia de principal.
- Tipo de interés: fijo o variable, más el margen establecido por la entidad de crédito.

Inicialmente se solicitará un préstamo con un periodo de devolución de 5 años con un tipo de interés variable, pues se cree que este será más ventajoso, las características del crédito quedan reflejadas en la Tabla 4.2.2, a pesar de ello, el instituto de crédito oficial limita el tipo de interés máximo según el plazo de devolución y las carencias incurridas. Para los créditos concedidos a 5 años la TAE máxima aplicable es de un 4,407 independientemente de las carencias incurridas en el plazo de devolución (ICO, s.f.).

Una vez se dispone de los diferentes tipos de interés al que puede ser concedido el crédito es necesario realizar un análisis de sensibilidad a los potenciales beneficios obtenidos durante el primer ejercicio para las diferentes tasas de ocupación media de las pistas y el tipo de interés del crédito bancario. Se escogen estas variables pues estas dos son las que dependen los costes variables, así como los ingresos a los que está sometida la empresa.

En la Tabla 5.3.1 se muestra en análisis de sensibilidad de los beneficios obtenidos durante el primer ejercicio en función de la ocupación media de las pistas de pádel y el interés del crédito.

*Tabla 5.3.1. Beneficios en función del tipo de interés y la ocupación media.*

ocupación media	Interés nominal anual					
		3,200%	3,430%	3,800%	4,20%	4,407%
	40%	- 30.202,28	- 30.329,40	- 30.534,14	- 30.755,82	- 30.870,68
	45%	- 17.896,15	- 18.023,26	- 18.228,01	- 18.449,69	- 18.564,55
	50%	- 5.590,01	- 5.717,13	- 5.921,87	- 6.143,56	- 6.258,41
	55%	6.716,12	6.589,00	6.384,26	6.162,58	6.047,72
	60%	19.022,25	18.895,13	18.690,39	18.468,71	18.353,85
	65%	31.328,38	31.201,26	30.996,52	30.774,84	30.659,98

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 5.3.1, los beneficios son mucho más sensibles a la ocupación media que al tipo de interés, esto es debido a que la ocupación media afecta tanto a los ingresos como a los costes variables, afortunadamente para la ocupación media estimada, la empresa es capaz de afrontar los gastos financieros asociados al tipo de interés más alto admitido por el ICO y generando beneficios.

#### **5.4 Forma legal.**

En última instancia se analizará la forma jurídica que adoptará la empresa para iniciar su actividad, para ello es necesario definir previamente las formas jurídicas que la empresa puede adoptar, así como sus características, en los Anexos VII y VIII se muestran las características de las formas jurídicas más habituales para las sociedades, así como los trámites administrativos que son necesarios realizar para la puesta en marcha del negocio.

Como ya se ha comentado anteriormente la empresa será constituida en la ciudad de Santander, bajo una forma jurídica de sociedad limitada, ya que esta forma jurídica es la que permite una inversión mínima y es la que mejor se adapta a las características de la empresa.

El plan de negocios contempla que la fundación de la sociedad se celebre durante el primer trimestre del 2021, aunque esta fecha puede variar en función de la obtención de los trámites administrativos, obtención del local y la obtención de la financiación ajena, así como de la evolución del mercado. Si se producen retrasos considerables en la fundación de la sociedad será necesario un nuevo análisis de mercado y un replanteamiento de la estrategia comercial para poder adaptarse de manera adecuada y exitosa a las nuevas características del mercado en el que se desarrollará la actividad económica.

### **6 Conclusiones.**

A lo largo de todo el desarrollo del presente plan de viabilidad se ha podido comprobar como la idea de implantar una instalación de pádel en la ciudad de Santander puede cristalizar en la implantación de una empresa viable. La estrategia de esta empresa estará basada en la combinación de una política de precios competitiva junto con unas instalaciones y servicios de alta calidad, pudiéndose adaptar al entorno y a la realidad actual.

Los usuarios no solo solicitan la posibilidad de poder jugar a deportes de raqueta si no una mayor facilidad en la gestión y el alquiler de las pistas deportivas, punto en el que PadelCan tendrá una mayor ventaja sobre su competencia más directa. Esto se debe a que entre su catálogo de servicios se incluye el SaaS vertical de Playtimic que facilitan la reserva, el alquiler de las instalaciones deportivas, y la comunicación entre la empresa y los usuarios, generando una experiencia de juego más completa y cercana.

Inicialmente, y una vez conocida la evolución del Pádel en España se puede concluir que es una de las mejores opciones para implantar dentro de un centro deportivo, gracias a la alta aceptación dentro de los jugadores de juegos de raqueta y cuenta con una gran proyección de futuro. Por otro lado, la localización escogida, es un enclave estratégico, pues permite optimizar los precios de los suelos industriales con la cercanía a los núcleos urbanos y la proximidad de empresas que nutran a la instalación de potenciales clientes. Además, esta zona de la ciudad no presenta una alternativa que pueda suponer una competencia directa. A pesar de lo dicho, el coste asociado al



alquiler asciende a un 28% del total de los gastos, solo superado por el gasto de personal que supone el 36,2%. Debido a esto la empresa ha de racionalizar la plantilla en función de la demanda por parte de los clientes, pues la viabilidad del negocio depende de esto. Además del alto coste asociado al alquiler solo se ha detectado una nave industrial disponible, lo que puede suponer serios problemas para la instalación de PadelCan.

El análisis de mercado realizado arroja que existen principalmente 4 competidores directos y otros tantos indirectos en la ciudad de Santander, estos han de ser considerados a la hora de establecer e implantar la estrategia de marketing, de este análisis también se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es elevado, por ello, las estrategias han de estar enfocadas a la fidelización de los clientes. Por último, se observa que la demanda de este tipo de servicios es elástica, por ello ha de establecerse una política de precios adecuada y que se adapte a la realidad de los clientes y la competencia. Quizá sea este el eje central y punto fuerte del negocio, la conjugación de la calidad-precio; pues se saldrá al mercado con un precio inferior al de los competidores (una media de 14,7 €/partido) mientras que la calidad en el servicio será alta. Esto asegura resultar una empresa más atractiva para los potenciales clientes. Suponiendo una tasa de ocupación del 55,7% los beneficios del primer ejercicio ascienden a los 5.000 € aproximadamente, esto supone solo un 2,2% de los ingresos de la empresa, lo que pone de manifiesto la cantidad de costes a los que la empresa ha de hacer frente y la importancia de conseguir una ocupación cercana al valor estimada para no entrar en pérdidas.

A pesar de esto, la empresa será solvente, aunque se cumplan los escenarios más pesimistas, tal y como demuestra en VAN, que para la demanda más baja arroja un valor positivo que asciende a los 30.785,59 €. Pese a esto, no hay que olvidar que el punto muerto se sitúa relativamente cerca de la demanda mínima estimada, 165.330,9 € frente a 171.160,32 € respectivamente, lo que hace pensar que la viabilidad sea limitada o que este proyecto pueda llevar asociado un elevado riesgo. La empresa se articulará como una sociedad limitada, minimizando así el capital necesario para la constitución.

Como última conclusión, el negocio puede desarrollarse de forma exitosa y prosperar si se siguen las pautas y objetivos marcados, sin embargo, no hay que olvidarse de que la demanda mínima proyectada y el punto muerto están relativamente cerca, lo que hace que la viabilidad sea limitada y se incremente el riesgo en la inversión. Debe tenerse en cuenta que se ha considerado una tasa de ocupación media (55,7%), si esta resultase inferior al 50% la empresa incurriría en pérdidas, por ello es necesario realizar campañas de marketing efectivas que aseguren una afluencia adecuada de clientes y poseer una capacidad de fidelización adecuada y que aseguren el nivel de ingresos deseado. Esta necesidad se ve reforzada en la imposibilidad de la empresa de aumentar sus ingresos vía subida de precios, ya que su estrategia comercial es aunar calidad y precio manteniendo un precio inferior al de sus principales competidores. Otras medidas que podrían barajarse para incrementar los flujos de caja serían aquellas que reducen el gasto, por ejemplo, proponer otras fórmulas que reduzcan el gasto de personal, el alquiler o la comisión de reserva de pistas del SaaS, ya que son las tres partidas más elevadas.

## 7 Anexos.

### 7.1 Anexo I

Debido a que en gran parte de los cálculos será necesario contar con un precio medio de alquiler de pistas se decide mostrar cómo se calcula el precio medio en función de la distribución de socios vs. no socios y horas pico vs. horas valle. Para el cálculo de este precio medio es necesario disponer de los precios en función de estas dos variables, los cuales se muestran en la Tabla 7.1.1; la distribución de socios y no socios, que se muestra en la Tabla 7.1.2 y, por último, la distribución de horas pico y horas valle, que se muestra en la Tabla 7.1.3.

*Tabla 7.1.1 Distribución de precios de alquiler en función de la tipología de socios y horarios.*

	Socio (€)	No socio (€)
Precio pista horario pico (pista/hora)	8	20
Precio pista horario valle (pista/hora)	6	15

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 7.1.2 Distribución de la tipología de cliente.*

	Socio (%)	No socio (%)
Distribución de los clientes	20%	80%

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 7.1.3 Distribución de las horas de apertura.*

	Horas pico	Horas valle
Total de horas (Horas/semana)	26,5	51
Distribución de las horas (%)	34,2	65,8

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo del precio medio se usa la ecuación:

$$P_{medio} = \sum_{i,j=1}^k P_{i,j} * S_i * H_j$$

Donde:

- $P_{i,j}$  es el precio del alquiler de pista para la tipología de cliente  $i$  y horario  $j$
- $S_i$  es el porcentaje de tipología de cliente (socios, no socios)
- $H_j$  es la distribución de horas pico vs. valle

Aplicando la formula antes descrita se obtiene un precio medio de alquiler de pistas de pádel de 14,7 € pista y hora.

## Proyecto de viabilidad de la implantación de un centro deportivo de pádel

### 7.2 Anexo II

Tabla 7.2.1 Amortización del crédito.

Mes	Cuota a pagar	Interés pagado	Capital amortizado	Capital pendiente de amortizar
0				80000,00
1	1452,83	228,67	1224,17	78775,83
2	1452,83	225,17	1227,67	77548,17
3	1452,83	221,66	1231,17	76316,99
4	1452,83	218,14	1234,69	75082,30
5	1452,83	214,61	1238,22	73844,08
6	1452,83	211,07	1241,76	72602,31
7	1452,83	207,52	1245,31	71357,00
8	1452,83	203,96	1248,87	70108,13
9	1452,83	200,39	1252,44	68855,69
10	1452,83	196,81	1256,02	67599,67
11	1452,83	193,22	1259,61	66340,06
12	1452,83	189,62	1263,21	65076,85
13	1452,83	186,01	1266,82	63810,03
14	1452,83	182,39	1270,44	62539,58
15	1452,83	178,76	1274,07	61265,51
16	1452,83	175,12	1277,72	59987,79
17	1452,83	171,47	1281,37	58706,43
18	1452,83	167,80	1285,03	57421,40
19	1452,83	164,13	1288,70	56132,69
20	1452,83	160,45	1292,39	54840,31
21	1452,83	156,75	1296,08	53544,22
22	1452,83	153,05	1299,79	52244,44
23	1452,83	149,33	1303,50	50940,94
24	1452,83	145,61	1307,23	49633,71
25	1452,83	141,87	1310,96	48322,75
26	1452,83	138,12	1314,71	47008,04
27	1452,83	134,36	1318,47	45689,57
28	1452,83	130,60	1322,24	44367,33
29	1452,83	126,82	1326,02	43041,31
30	1452,83	123,03	1329,81	41711,51

Mes	Cuota a pagar	Interés pagado	Capital amortizado	Capital pendiente de amortizar
31	1452,83	119,23	1333,61	40377,90
32	1452,83	115,41	1337,42	39040,48
33	1452,83	111,59	1341,24	37699,24
34	1452,83	107,76	1345,08	36354,16
35	1452,83	103,91	1348,92	35005,24
36	1452,83	100,06	1352,78	33652,47
37	1452,83	96,19	1356,64	32295,82
38	1452,83	92,31	1360,52	30935,30
39	1452,83	88,42	1364,41	29570,89
40	1452,83	84,52	1368,31	28202,58
41	1452,83	80,61	1372,22	26830,36
42	1452,83	76,69	1376,14	25454,22
43	1452,83	72,76	1380,08	24074,14
44	1452,83	68,81	1384,02	22690,12
45	1452,83	64,86	1387,98	21302,14
46	1452,83	60,89	1391,94	19910,20
47	1452,83	56,91	1395,92	18514,28
48	1452,83	52,92	1399,91	17114,36
49	1452,83	48,92	1403,91	15710,45
50	1452,83	44,91	1407,93	14302,52
51	1452,83	40,88	1411,95	12890,57
52	1452,83	36,85	1415,99	11474,58
53	1452,83	32,80	1420,03	10054,55
54	1452,83	28,74	1424,09	8630,45
55	1452,83	24,67	1428,16	7202,29
56	1452,83	20,59	1432,25	5770,04
57	1452,83	16,49	1436,34	4333,70
58	1452,83	12,39	1440,45	2893,26
59	1452,83	8,27	1444,56	1448,69
60	1452,83	4,14	1448,69	0,00

## 7.3 Anexo III

Tabla 7.3.1 Presupuesto de tesorería para el primer ejercicio.

	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	A deber
<b>OPERACIONES CORRIENTES</b>														
<b>Cobros</b>														
Alquiler pistas	182.750,40	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	
Cuota de socios	31.200,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	
Clases de pádel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Total ventas del periodo</b>	<b>213.950,40</b>	<b>17.829,20</b>	<b>17.829,20</b>	<b>17.829,20</b>	<b>17.829,20</b>	<b>17.829,20</b>	<b>17.829,20</b>	<b>17.829,20</b>	<b>17.829,20</b>	<b>17.829,20</b>	<b>17.829,20</b>	<b>17.829,20</b>	<b>17.829,20</b>	
<b>Pagos</b>														
Gastos de personal	70.645,06		6.422,28	6.422,28	6.422,28	6.422,28	6.422,28	6.422,28	6.422,28	6.422,28	6.422,28	6.422,28	6.422,28	6.422,28
Gastos del SaaS	708,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	
Alquiler local	60.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	
Seguro	1.200,00	1.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Suministros	0,00													
Teléfono e internet	436,26		39,66	39,66	39,66	39,66	39,66	39,66	39,66	39,66	39,66	39,66	39,66	39,66
Electricidad	18.241,19		1.658,29	1.658,29	1.658,29	1.658,29	1.658,29	1.658,29	1.658,29	1.658,29	1.658,29	1.658,29	1.658,29	1.658,29
Agua	5.594,27		508,57	508,57	508,57	508,57	508,57	508,57	508,57	508,57	508,57	508,57	508,57	508,57
Tasas e impuestos	794,77	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	794,77	0,00	0,00	0,00	
Gastos financieros	2.510,85	228,67	225,17	221,66	218,14	214,61	211,07	207,52	203,96	200,39	196,81	193,22	189,62	
Comisión por reserva de pista	27.315,11	2.276,26	2.276,26	2.276,26	2.276,26	2.276,26	2.276,26	2.276,26	2.276,26	2.276,26	2.276,26	2.276,26	2.276,26	
Publicidad	1.477,00	0,00	0,00	0,00	580,50	0,00	0,00	0,00	580,50	316,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Total pagos del periodo</b>	<b>188.922,51</b>	<b>8.763,93</b>	<b>16.189,22</b>	<b>16.185,72</b>	<b>16.762,70</b>	<b>16.175,67</b>	<b>16.175,13</b>	<b>16.171,58</b>	<b>16.748,52</b>	<b>17.275,22</b>	<b>16.160,87</b>	<b>16.157,28</b>	<b>16.153,68</b>	<b>8.628,80</b>
<b>SALDO TESORERÍA OPERACIONES CORRIENTES</b>	<b>25.027,89</b>	<b>9.065,27</b>	<b>1.639,98</b>	<b>1.643,48</b>	<b>1.066,50</b>	<b>1.650,53</b>	<b>1.654,07</b>	<b>1.657,62</b>	<b>1.080,68</b>	<b>553,98</b>	<b>1.668,33</b>	<b>1.671,92</b>	<b>1.675,52</b>	
<b>OPERACIONES DE FINANCIACIÓN</b>														
<b>Cobros de préstamos</b>														
Devolución del préstamo	14.923,15	1.224,17	1.227,67	1.231,17	1.234,69	1.238,22	1.241,76	1.245,31	1.248,87	1.252,44	1.256,02	1.259,61	1.263,21	
<b>SALDO OPERACIONES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>-14.923,15</b>	<b>-1.224,17</b>	<b>-1.227,67</b>	<b>-1.231,17</b>	<b>-1.234,69</b>	<b>-1.238,22</b>	<b>-1.241,76</b>	<b>-1.245,31</b>	<b>-1.248,87</b>	<b>-1.252,44</b>	<b>-1.256,02</b>	<b>-1.259,61</b>	<b>-1.263,21</b>	
<b>SALDO FINAL DE TESORERÍA</b>	<b>10.104,74</b>	<b>7.841,11</b>	<b>412,31</b>	<b>412,31</b>	<b>-168,19</b>	<b>412,31</b>	<b>412,31</b>	<b>412,31</b>	<b>-168,19</b>	<b>-698,46</b>	<b>412,31</b>	<b>412,31</b>	<b>412,31</b>	
Caja al comienzo	1.316,00	1.316,00	9.157,11	9.569,42	9.981,73	9.813,54	10.225,85	10.638,16	11.050,46	10.882,27	10.183,81	10.596,12	11.008,43	
Caja al final	11.420,74	9.157,11	9.569,42	9.981,73	9.813,54	10.225,85	10.638,16	11.050,46	10.882,27	10.183,81	10.596,12	11.008,43	11.420,74	

Fuente: Elaboración propia.

## 7.4 Anexo IV.

Tabla 7.4.1 Ingresos, costes y beneficio en función de los partidos jugados.

Cantidad	C Fijos (€)	CV (€/ud)	Precio venta (€)	Ingresos (€)	Costes (€)	Beneficio €)
10.000	154,987,28	0,92	14,7	147.000,0	178.353,76	- 31.353,76
12.000	154,987,28	0,92	14,7	176.400,0	180.185,76	- 3.785,76
12.384	154,987,28	0,92	14,7	182.044,8	180.537,50	1.507,30
14.000	154,987,28	0,92	14,7	205.800,0	182.017,76	23.782,24
16.000	154,987,28	0,92	14,7	235.200,0	183.849,76	51.350,24
18.000	154,987,28	0,92	14,7	264.600,0	185.681,76	78.918,24
20.000	154,987,28	0,92	14,7	294.000,0	187.513,76	106.486,24
22.320	154,987,28	0,92	14,7	328.104,0	189.638,88	138.465,12
24.000	154,987,28	0,92	14,7	352.800,0	191.177,76	161.622,24

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se muestra en la Tabla 7.3.1, para el cálculo del punto muerto es necesario conocer previamente los costes fijos y variables a los que la empresa está sujeta, así como el precio de venta.

El beneficio de la empresa quedará definido por la ecuación  $B^0 = PV \cdot Q - (CF + CV_u \cdot Q)$ , siendo Q en número de pistas reservadas durante el ejercicio. Si se iguala el beneficio a cero y se despeja Q se tendrá el punto muerto, para el caso de la empresa PadelCan se establece en 11.247 partidos. El precio medio de venta se calcula mediante una media ponderada teniendo en cuenta el porcentaje de distribución de socios vs. no socios y horas pico vs. horas valle (Anexo I).

## 7.5 Anexo V.

Tabla 7.5.1 Flujos de caja para los primeros 10 años.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Partidos jugados		12.432	12.432	12.432	12.432	12.432	12.432	12.432	12.432	12.432	12.432
Ingresos		213.950,40	213.950,40	213.950,40	213.950,40	213.950,40	213.950,40	213.950,40	213.950,40	213.950,40	213.950,40
Alquiler de pistas		182.750,40	182.750,40	182.750,40	182.750,40	182.750,40	182.750,40	182.750,40	182.750,40	182.750,40	182.750,40
Cuota de socios		31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00
Gastos		200.538,13	200.538,13	200.538,13	200.538,13	200.538,13	200.538,13	200.538,13	200.538,13	200.538,13	200.538,13
Costes fijos		154.987,28	154.987,28	154.987,28	154.987,28	154.987,28	154.987,28	154.987,28	154.987,28	154.987,28	154.987,28
Costes variables		45.550,85	45.550,85	45.550,85	45.550,85	45.550,85	45.550,85	45.550,85	45.550,85	45.550,85	45.550,85
Inversión activo fijo					1.350,00					1.788,00	
Amortización		10.090,77	10.090,77	10.090,77	10.090,77	10.090,77	10.090,77	10.090,77	10.090,77	10.090,77	10.090,77
BAIT		3.321,50	3.321,50	3.321,50	1.971,50	3.321,50	3.321,50	3.321,50	3.321,50	1.533,50	3.321,50
Impuestos		830,38	830,38	830,38	492,88	830,38	830,38	830,38	830,38	383,38	830,38
Bº neto		2.491,13	2.491,13	2.491,13	1.478,63	2.491,13	2.491,13	2.491,13	2.491,13	1.150,13	2.491,13
Flujo de caja	-80.000	12.581,90	12.581,90	12.581,90	11.569,40	12.581,90	12.581,90	12.581,90	12.581,90	11.240,90	12.581,90

Nota: las inversiones en activo fijo se deben a la reinversión en equipos informáticos en el año 4 y la reposición de la maquinaria deportiva en el 9. La Tasa impositiva sobre los beneficios es del 25%. Fuente: Elaboración propia.

## 7.6 Anexo VI

En primer lugar es necesario calcular el coste de los recursos propios, estos vienen definidos por la ecuación:

$$K_E = R_F + [(R_M - R_F) * \beta]$$

Donde:

- $K_E$  es el coste de los recursos propios.
- $R_F$  es la rentabilidad libre de riesgo, se utilizara el bono a 10 años, el cual presenta un rentabilidad de 0,224% (Expansion, 2020)
- $R_M$  es la rentabilidad media del mercado, se utilizara el Ibex y este presenta un valor de 4,5% (BME, 2020)
- $\beta$  es la volatilidad del sector, se supondrá una beta de 0,8 al ser una actividad de poco riesgo.

Así pues, el coste de los recursos propios es 3,64%, por otro lado el coste de la deuda a largo plazo ( $K_D$ ) es de 3,45%.

Para calcular la tasa de descuento se realizará una media ponderada entre el coste de la deuda y los recursos propios ponderando con la estructura financiera de la empresa, a la que corresponden el 20% de fondos propios y el 80% de deuda a largo plazo. La tasa de descuento será pues del 3,48%. Una vez se dispone de la tasa de descuento y de los flujos de caja (Anexo V), se puede calcular el VAN de la inversión, para ello se utiliza la siguiente ecuación:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \left( \frac{F_t}{(1+k)^t} \right)$$

Donde:

- $I_0$  es la inversión inicial
- $t$  es el año
- $F_t$  es el flujo de caja para el año  $t$
- $k$  es la tasa de descuento

Para la estimación de una tasa de ocupación del 55,7% (con la que se ha hecho las estimaciones de la demanda, y ha servido para calcular los ingresos de los flujos de caja) se obtiene que el VAN es de 30.785,59 €.



## 7.7 Anexo VII.

Tabla 7.7.1. Formas jurídicas de las sociedades y características de estas.

	Nº mínimo de socios	Responsabilidad	Capital mínimo	Régimen de seguridad social de los socios	Fiscalidad
Empresario individual	1	Ilimitada	No	RETA	IRPF
Sociedad civil	2	Ilimitada	No	RETA	IRPF
Sociedad limitada	1	Limitada al capital social	3.000 €	RGTA	Impuesto de sociedades
Sociedad anónima	1	Limitada al capital social	60.000 €	RGTA	impuesto de sociedades
sociedad laboral (Limitada o anónima)	3	Limitada al capital social	3.000€ SLL 60.000€ SAL	RGTA	Impuesto de sociedades
Sociedad cooperativa	2 o 3 según coop.	Limitada al capital social	3.000 €	RGTA	Impuesto de sociedades
sociedad profesional (civil, limitada o anónima)	Según forma adoptada	Según forma adoptada	Según forma adoptada	Según forma adoptada	Según forma adoptada

Nota: RETA: “Régimen especial de los trabajadores autónomos”; RGTA: “Régimen general de los trabajadores autónomos”. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Ayto. Santander.

## 7.8 Anexo VIII.

Tabla 7.8.1 Trámites administrativos según tipo de sociedad.

	Registro mercantil Central	Notario	Agencia estatal de la administración tributaria	Agencia tributaria autonómica	Registros
Empresario individual					Inscripción potestativa en el Registro Mercantil Provincia
Sociedad civil		Escritura pública (si se aportan inmuebles)	Solicitud del NIF provisional	Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	
Sociedad limitada	Certificación negativa de denominación	Escritura pública y estatutos	Solicitud del NIF provisional	Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Inscripción potestativa en el Registro Mercantil Provincia
Sociedad anónima	Certificación negativa de denominación	Escritura pública y estatutos	Solicitud del NIF provisional	Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Inscripción potestativa en el Registro Mercantil Provincia
sociedad laboral (Limitada o anónima)	Certificación negativa de denominación	Escritura pública y estatutos	Solicitud del NIF provisional	Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Inscripción potestativa en el Registro Mercantil Provincia
sociedad cooperativa	Certificación negativa de denominación	Escritura pública y estatutos	Solicitud del NIF provisional	Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Inscripción en el Registro de Cooperativas
sociedad profesional (civil, limitada o anónima)	Certificación negativa de denominación	escritura pública y estatutos	Solicitud del NIF provisional	Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Inscripción en los Registros de Sociedades Profesionales del Colegio Profesional, del Gobierno de Cantabria y del Ministerio de Justicia y el Registro Mercantil Provincial

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Ayto. Santander.

## 8 Bibliografía.

Acosta, I., (04 de enero, 2020). La incertidumbre política y económica deparan un panorama oscuro en 2020. El Economista. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10281581/01/20/La-incertidumbre-politica-y-economica-deparan-un-panorama-oscuro-en-2020.html>

Aqualia. [sitio web]. Servicio de aguas de Santander. [Consultado el 14 de agosto de 2020]. Recuperado de: <https://www.lagua.es/data/servicios/santander>

Ayuntamiento de Santander. [sitio web]. Oficina tributaria, calendario del contribuyente. [consultado el 24 de agosto del 2020]. Recuperado de: <https://sede.santander.es/oficina-tributaria/calendario-contribuyente>

Ayuntamiento de Santander. [sitio web]. Servicios para empresas, Emprendedores. [consultado el 20 de julio de 2020]. Recuperado de: <https://santander.es/servicios-empresas/servicios-para-colectivos/Emprendedores/Creo-mi-empresa>

Banco de España. [sitio web]. Tipos de interés aplicados por las entidades de crédito [Consultado el 14 de agosto de 2020]. Recuperado de: [https://cliente.bancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/productos/servicios/relacionados/tiposintereses/guia-textual/tiposinteresesprc/Tabla\\_de\\_tipos\\_a0b053c69a40f51.html](https://cliente.bancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/productos/servicios/relacionados/tiposintereses/guia-textual/tiposinteresesprc/Tabla_de_tipos_a0b053c69a40f51.html)

Banco Santander. [sitio web]. Prestamos ICO. [Consultado el 14 de agosto de 2020]. Recuperado de: <https://www.bancosantander.es/es/empresas/financiacion/proyectos-empresariales/lineas-ico-y-fondos-europeos/prestamos-ico>

Body Factory Matalaños. [sitio web]. [Consultado el 27 de julio de 2020]. Recuperado de: <https://moveandgo.es/body-factory-matalaños/>

Bolsa y mercados españoles (BME). [sitio web]. informe de mercado 2019. resumen del año. [Consultado el 23 de septiembre de 2020]. Recuperado de: <https://www.bolsasymercados.es/esp/Estudios-Publicaciones/Informe-Mercado/Resumen2019#:~:text=La%20Bolsa%20espa%C3%B1ola%20se%20sit%C3%BAa,principales%20bolsas%20desarrolladas%20del%20mundo.>

Club deportivo básico tenis y pádel Monteverde [sitio web]. [Consultado el 27 de julio de 2020]. Recuperado de: <https://www.clubdepadelymonteverde.com/>

Club deportivo La Marina. [sitio web]. [Consultado el 27 de julio de 2020]. Recuperado de: <http://www.cdlamarina.com/>

Complejo deportivo Ruth Beitia. [sitio web]. [Consultado el 27 de julio de 2020]. Recuperado de: <http://www.santanderdeportes.com/static.php?c=8>

Easyofer. [sitio web]. ¿Cuánto cuesta la creación de una empresa? Precios 2020. [Consultado el 20 de agosto de 2020]. Recuperado de: <https://www.easyoffer.es/blog/precio-crear-empresa/#:~:text=De%20manera%20aproximada%2C%20podemos%20decir,administrativas%20de%20la%20nueva%20empresa.>

Echevarria, V. (13 de enero, 2020). Los gráficos que demuestran el aumento de la incertidumbre de política económica. [Artículo de prensa]. En: BBVA Reserch. [Consulta el 3 de junio de 2020]. Recuperado de: <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/los-graficos-que-demuestran-el-aumento-de-la-incertidumbre-de-politica-economica-en-espana/>

El club de la radio. [sitio web]. Contrata anuncios en la radio al mejor precio [Consultado el 14 de agosto de 2020]. Recuperado de: <https://www.elclubdelaradio.com/>

Escuela deportiva Orlando. [sitio web]. [Consultado el 27 de julio de 2020]. Recuperado de: <http://www.escueladeportivaorlando.com/>

España. 2018. Real Decreto-ley 28/2018, de 28 de diciembre, para la revalorización de las pensiones públicas y otras medidas urgentes en materia social, laboral y de empleo. Boletín Oficial del Estado. de 29 de diciembre de 2018, pp 129875-129939. [Consultado el 26 de mayo, 2020]. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2018/12/28/28>

España. 2018. Resolución de 29 de mayo de 2018, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios, pp 59991-60026. [Consultado el 11 de agosto de 2020]. Recuperado de: [https://www.boe.es/eli/es/res/2018/05/29/\(2\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2018/05/29/(2))

Expansion. [sitio web]. Rentabilidad fija. [Consultado el 23 de septiembre de 2020]. Recuperado de: <https://www.expansion.com/mercados/renta-fija.html>

Gómez Chacón, R., Pascua Barón, D., Fernández Martínez, N., (15 de enero, 2018). Evolución de las licencias federativas (1994 – 2016). pádel vs tenis. Materiales para la Historia del Deporte. ISSN: 2340-7166

Gymcomany. [sitio web]. [Consultado el 27 de julio de 2020]. Recuperado de: <https://www.gymcompany.es/>

ICANE. Población por sexo, edad y grupo quinquenal de edad [Sitio web]. Recuperado de: <https://www.icane.es/data/municipal-register-gender-quinquennial-age-group#timeseries>

INE. (10 de octubre, 2018). Proyección de la población de España. 2018-2068. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: [https://www.ine.es/prensa/pp\\_2018\\_2068.pdf](https://www.ine.es/prensa/pp_2018_2068.pdf)

Idealista. [sitio web]. Alquiler de Nave en avenida parayas, 5. [Consultado el 3 de septiembre del 2020]. Recuperado de: <https://www.idealista.com/inmueble/35585412/>

INE. (10 de octubre, 2018). Proyección de hogares 2018. [Comunicado de prensa]. Recuperado de [https://www.ine.es/prensa/ph\\_2018\\_2033.pdf](https://www.ine.es/prensa/ph_2018_2033.pdf)

Instituto de crédito oficial (ICO). Ministerio de asuntos económicos y transformación digital. [sitio web]. ICO empresas y emprendedores. [Consultado el 14 de agosto de 2020]. Recuperado de: <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>

International Data Corporation (IDC). (2019). SaaS: Un mercado en plena expansión Recuperado de: <http://www.saasmania.com/wordpress/wp-content/uploads/2009/04/saas-un-mercado-en-plena-expansion.pdf>

Jorin, J. (24 de mayo de 2019). ¿En qué ayuntamiento se pagan más impuestos? (Consulta el tuyo). El Confidencial. [Consultado el 24 de agosto de 2020]. Recuperado de: [https://www.elconfidencial.com/economia/2019-05-24/municipios-cobran-mas-impuestos-recaudacion-ayutamientos\\_2019994/](https://www.elconfidencial.com/economia/2019-05-24/municipios-cobran-mas-impuestos-recaudacion-ayutamientos_2019994/)

Kotler, P., Hall, P., 2002. Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. 1ª ed. Pearson Educación. ISBN 9702603455

Madison. (2013). El desarrollo del pádel en España a través de clubes y practicantes de pádel. II Congreso Internacional de la industria del pádel. Madrid.

Met mann. (2 de junio de 2020). [sitio web]. Sistemas de climatización en grandes superficies. [Consultado el 20 de agosto de 2020]. Recuperado de: [https://www.metmann.com/es/n122\\_Sistemas-de-climatizaci%C3%B3n-en-grandes-superficies](https://www.metmann.com/es/n122_Sistemas-de-climatizaci%C3%B3n-en-grandes-superficies)

Ministerio de educación, cultura y deporte (MECD). (mayo, 2019). Anuario de estadísticas deportivas 2019. NIPO: 822-19-023-4. Recuperado de: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:dc406096-a312-4b9d-bd73-2830d0affb2d/anuario-de-estadisticas-deportivas-2019.pdf>

Ministerio de educación, cultura y deporte (MECD). (diciembre, 2015). encuesta de hábitos deportivos en España 2015 Síntesis de resultados. NIPO 030-15-402-9 Recuperado de: [https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:aa63cca9-31a5-47ce-8ac2-105215f64d9f/Encuesta\\_de\\_Habitos\\_Deportivos\\_2015\\_Sintesis\\_de\\_Resultados.pdf](https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:aa63cca9-31a5-47ce-8ac2-105215f64d9f/Encuesta_de_Habitos_Deportivos_2015_Sintesis_de_Resultados.pdf)

Ministerio de inclusión, seguridad social e inmigración (MISSM). [Sitio web]. (2019). Bases y tipos de cotización 2019. [Consultado el 26 de mayo de 2020]. Recuperado de: <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537>

Oficit. [sitio web]. [Consultado el 14 de agosto de 2020]. Recuperado de: <https://oficit.com/>

Padelgalis. [sitio web]. [Consultado el 29 de julio de 2020]. Recuperado de: <https://www.padelgalis.com/>

Por qué el pádel es el nuevo deporte rey en España. (4 de agosto de 2017). El país. [Consultado el 14 de agosto de 2020]. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/03/fortunas/1501772874\\_868688.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/03/fortunas/1501772874_868688.html)

Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad, BOE Núm. 278. Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid, España, 20 de noviembre de 2007. recuperado de: <https://www.boe.es/boe/dias/2007/11/20/pdfs/C00001-00152.pdf>

Recordis. [sitio web]. [Consultado el 14 de agosto de 2020]. Recuperado de: <https://recodis.com/>

Seguros Corazón. [sitio web]. Seguros para Instalaciones Deportivas. [Consultado el 16 de agosto de 2020]. Recuperado de: <https://www.segurcorazon.com/seguero-para-instalaciones-deportivas/>

Selectra. [sitio web]. Calcular el consumo eléctrico. [Consultado el 14 de agosto de 2020]. Recuperado de: <https://tarifaluzhora.es/info/calcular-consumo-electrico-casa>

Selectra. [sitio web]. Consulta el precio diario de la luz (€/kWh): tarifas y comparativa [Consultado el 14 de agosto de 2020]. Recuperado de: <https://tarifasgasluz.com/comparador/precio-kwh>

Transporte urbano de Santander (TUS). [sitio web]. Red de líneas de Santander. [Consultado el 27 de julio de 2020]. Recuperado de: <http://www.tusantander.es/red-lineas>

Verdepadel. [sitio web]. [Consultado el 27 de julio de 2020]. Recuperado de: <https://www.verdepadel.com/>